

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
HUMANA S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JUAN CARLOS JIMÉNEZ GARCÉS

DIRECTOR: ING. MARÍA BELÉN SANDOVAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR:

Ing. María Belén Sandoval

INFORMANTES:

Ing. Felicita Maldonado

Ing. Diego Carrión

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres que día a día se esfuerzan para dar todo lo que tienen, sin su esfuerzo y enseñanza no sería todo lo que soy. A su vez quiero dedicar mi tesis a la persona que me mira desde el cielo que marco sus enseñanzas en mi vida “PAPO”.

Juan Carlos Jiménez Garcés

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por otorgarme la sabiduría y la fuerza para alcanzar esta meta.

Quiero agradecer a mis padres por todo su apoyo y paciencia en cada etapa de mi vida.

A mi hermano por sus risas, apoyo y siempre estar en mi vida en esos momentos difíciles.

Un agradecimiento especial a mi Tutora Ing. María Belén Sandoval por todo el apoyo y paciencia para la culminación de este trabajo de investigación.

Por último quiero agradecer a todos mis amigos que marcaron mi vida.

Juan Carlos Jiménez Garcés

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL DE HUMANA S.A., 6

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 7

1.1.1 Factor Demográfico, 7

1.1.2 Factor Económico, 8

1.1.3 Factor Político, 10

1.1.4 Factores legales, 11

1.1.4.1 Ministerio de Salud Pública, 12

1.1.5 Factor Cultural, 13

1.1.6 Factor Tecnológico, 13

1.1.7 El Mercado, 15

1.2 ORGANIZACIÓN, 20

1.2.1 Misión, 24

1.2.2 Visión, 24

1.2.3 Valores, 25

1.2.4 Organigrama Estructural, 25

1.2.5 Organigrama General, 26

1.3 CAPITAL HUMANO, 30

1.3.1 Distribución del Personal, 30

1.3.2 Beneficios Laborales, 31

2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 33

2.1 QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL, 33

2.1.1 Importancia de la cultura organizacional, 35

2.1.2 Elementos de la Cultura Organizacional, 37

2.1.3 Clasificación de la Cultura Organizacional, 39

2.1.4 Tipos de Cultura Organizacional, 41

2.1.5 Niveles de la cultura organizacional, 44

2.1.6 Características de la cultura organizacional, 48

2.1.7 Funciones de la Cultura Organizacional, 50

2.1.8 Ventajas de la Cultura Organizacional, 52

2.1.9 Desventajas de la Cultura Organizacional, 54

2.1.10 Índices para medir la cultura organizacional, 54

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA HUMANA S.A., 56

2.2.1 Situación actual de la cultura organizacional en la empresa Humana S.A., 56

3 DESEMPEÑO LABORAL, 59

- 3.1 QUÉ ES DESEMPEÑO LABORAL, 59
 - 3.1.1 Características del desempeño laboral, 61**
 - 3.1.2 Indicadores para medir el desempeño laboral, 64**
 - 3.1.3 Aspectos de la evaluación del desempeño laboral, 67**
 - 3.1.3.1 ¿Cómo o mediante qué criterios se realizará la evaluación?, 67
 - 3.1.3.2 ¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación?, 68
 - 3.1.3.3 ¿Qué métodos utilizar para realizar la evaluación?, 68
 - 3.1.3.4 ¿Qué hacer con los resultados obtenidos en la evaluación?, 69
 - 3.1.4 Importancia de la evaluación del desempeño laboral, 69**
- 3.2 DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HUMANA S.A., 73
 - 3.2.1 Situación actual del desempeño laboral en la empresa Humana S.A., 73**
 - 3.2.2 Estrategias para mejorar el desempeño laboral de Humana S.A., 78**
 - 3.2.2.1 Desarrollo de Capital Humano, 78
 - 3.2.2.2 Reposicionamiento de Marca y Recuperación de Confianza, 78
 - 3.2.2.3 Desarrollo de Canales de Venta, 81

4 RELACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL, 83

- 4.1 TIPO DE RELACIÓN DE LAS DOS VARIABLES, 83
- 4.2 COMO INFLUYE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES, 89
- 4.3 INDICADORES, 90
- 4.4 INSTRUMENTO, 92
 - 4.4.1 Observación, 93**
 - 4.4.2 Entrevista, 94**
 - 4.4.3 Encuesta, 95**
- 4.5 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, 97
 - 4.5.1 La Observación, 97**
 - 4.5.2 Entrevista al Personal de Humana S.A., 101**
 - 4.5.3 Encuesta, 103**
 - 4.5.3.1 Cálculo de la muestra, 105
 - 4.5.3.2 Tabulación e Interpretación de resultados obtenidos de la encuesta, 107
- 4.6 CONCLUSIONES GENERALES, 143

5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE HUMANA S.A., 144

- 5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DE HUMANA S.A. EN EL AÑO 2014, 144
 - 5.1.1 Relación del desempeño laboral con la cultura organizacional (2014), 147**
- 5.2 PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE (2015), 148
 - 5.2.1 Relación del plan vigente de cultura organizacional (2015) con el desempeño laboral del personal, 149**
- 5.3 COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AÑO 2014 CON LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL 2015, 151

- 5.4 PLANES DE MEJORA, 156
 - 5.4.1 Plan de Comunicación, 156**
 - 5.4.2 Plan de liderazgo, 159**
 - 5.4.3 Plan de motivación, 160**
 - 5.4.4 Plan de satisfacción, 161**

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 163

- 6.1 CONCLUSIONES, 163
- 6.2 RECOMENDACIONES, 165

REFERENCIAS, 169

ANEXOS, 171

- Anexo 1: Entrevista No. 1 - Jefe de Talento Humano, 172
- Anexo 2: Entrevista No. 2 - Gerente Financiera Administrativa, 173
- Anexo 3: Entrevista No. 3 - Jefe de Ventas, 174
- Anexo 4: Entrevista No. 4 - Jefe de Servicio al Cliente, 175
- Anexo 5: Tabulación de la Encuesta, 176
- Anexo 6: Pulsera Humana, 178
- Anexo 7: Taza personal Humana, 179
- Anexo 8: Taza Feliz cumpleaños Humana, 180
- Anexo 9: Festejo Navideño Humana 2014, 181
- Anexo 10: Mañana Deportiva Humana, 182
- Anexo 11: Día de la Familia Humana, 183
- Anexo 12: Fiestas de Quito, 184
- Anexo 13: Navidad Humana 2015, 185
- Anexo 14: Año Nuevo, 186
- Anexo 15: Encuesta Cultura Organizacional, 187
- Anexo 16: Plan de Cultura Organizacional 2015, 190

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Estructura de la Población Ecuatoriana, 8
Tabla 2:	Distribución del Personal, 30
Tabla 3:	Diferencia entre la CO Débil y Fuerte, 40
Tabla 4:	Proyecciones de Humana S.A., 74
Tabla 5:	Objetivos - Imagen empresarial, 80
Tabla 6:	Objetivos Financieros, 82
Tabla 7:	Distribución del Personal, 106
Tabla 8:	Comparación del Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2014 y 2015, 154
Tabla 9:	Plan de Comunicación, 156
Tabla 10:	Plan de desayunos de trabajo y acercamiento del personal, 157
Tabla 11:	Programa de inducción y re inducción para todo el personal de la empresa, 157
Tabla 12:	Fidelización e identificación del personal hacia Humana S.A., 158
Tabla 13:	Plan de Liderazgo, 159
Tabla 14:	Plan de capacitación Couching, 159
Tabla 15:	Plan de Motivación, 160
Tabla 16:	Plan de motivación al personal, 161
Tabla 17:	Plan de Satisfacción, 162
Tabla 18:	Plan de satisfacción, 162

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Identificación Étnica, 8
- Figura 2: Supuestos Macroeconómicos, 9
- Figura 3: Descripción Competencia, 17
- Figura 4: Centros Médicos, 18
- Figura 5: Fuerza Comercial – Oficinas, 19
- Figura 6: Pirámide Poblacional de Humana S.A., 20
- Figura 7: Participación de Afiliados, 21
- Figura 8: Organigrama General, 26
- Figura 9: Organigrama General de Gerencia General, 27
- Figura 10: Organigrama General de Gerencia Comercial, 27
- Figura 11: Organigrama General de Gerencia de Operaciones, 28
- Figura 12: Organigrama General de Gerencia de Servicio al Cliente, 28
- Figura 13: Organigrama General de Gerencia Financiera Administrativa, 29
- Figura 14: Organigrama General de Gerencia Regional, 29
- Figura 15: Niveles de la Cultura Organizacional, 47
- Figura 16: Evaluación de Desempeño Laboral, 77
- Figura 17: Posters, 100
- Figura 18: Banner, 100
- Figura 19: Sticker, 100
- Figura 20: Género, 107
- Figura 21: Nivel de Instrucción, 108
- Figura 22: Antigüedad en la empresa, 109
- Figura 23: Gerencia, 110
- Figura 24: ¿En general recibe la información sobre temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?, 111
- Figura 25: ¿En la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre los distintos niveles jerárquicos?, 112
- Figura 26: ¿La compañía transmite información que permite conocer cuáles son los objetivos de la misma?, 113
- Figura 27: ¿La comunicación interna de Humana S.A. es efectiva?, 114
- Figura 28: ¿Cree usted que el correo electrónico es la mejor vía de comunicación en Humana?, 115
- Figura 29: ¿Su jefe desarrolla un ambiente positivo en el equipo?, 116
- Figura 30: ¿Su jefe reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra?, 117
- Figura 31: ¿Su jefe evita el favoritismo?, 118
- Figura 32: ¿Mi jefe promueve/favorece el desarrollo de las personas?, 119
- Figura 33: ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?, 120
- Figura 34: ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?, 121
- Figura 35: ¿Tiene usted comunicación con su jefe?, 122
- Figura 36: ¿Si le preguntarían, podría explicar con claridad los valores principales de la compañía?, 123
- Figura 37: ¿En general, Humana tiene una buena imagen, en la sociedad (clientes, demás empresas, etc)?, 124
- Figura 38: ¿Su trabajo tiene un sentido especial:esto no es “solamente un empleo”, le gusta venir a trabajar en Humana?, 125
- Figura 39: ¿Esta orgulloso de decir a otros que trabaja en Humana?, 126

- Figura 40: ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?, 127
- Figura 41: ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?, 128
- Figura 42: ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?, 129
- Figura 43: ¿Cree usted que su silla es adecuada?, 130
- Figura 44: ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?, 131
- Figura 45: ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?, 132
- Figura 46: ¿Humana motiva el trabajo que usted realiza?, 133
- Figura 47: ¿Existen capacitaciones constantes que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo en Humana?, 134
- Figura 48: ¿Tiene oportunidades de aprender cosas nuevas en su trabajo?, 135
- Figura 49: ¿Los beneficios que usted recibe como colaborador de Humana son buenos?, 136
- Figura 50: ¿Humana le otorga la estabilidad laboral deseada?, 137
- Figura 51: ¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?, 138
- Figura 52: ¿Existen mejoras tecnológicas que ayuden a fortalecer los procesos ya establecidos?, 139
- Figura 53: ¿Conoce usted los índices que maneja Humana para medir sus procesos?, 140
- Figura 54: ¿Cree usted que Humana se preocupa por los intereses de sus clientes?, 141
- Figura 55: ¿Humana realiza los procesos en el tiempo estipulado?, 142
- Figura 56: Participación de Mercado por Afiliados, 147
- Figura 57: Participación de Mercado, finales del año 2014, 148
- Figura 58: Resultados primer semestre 2015, 150
- Figura 59: Siniestralidad, 151
- Figura 60: Venta de Seguro Humana Individual (2013-2015), 152
- Figura 61: Venta de Seguro Humana Pymes (2013-2015), 152
- Figura 62: Venta de Seguro Humana Corporativo (2013-2015), 153
- Figura 63: Venta de Seguro Humana Masivos (2013-2015), 153

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad poder determinar el grado de influencia y relación que poseen las variables de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de Humana S.A., para que así la organización pueda cumplir los objetivos y metas planteados.

Es así que el trabajo de investigación se basó en cinco puntos clave a desarrollar los cuales fueron los siguientes:

- Situación actual de Humana S.A., en el cual se incluirá los diferentes factores que afectan a la organización tanto internos como externos y datos importantes sobre la empresa.

Una vez que se realizó el estudio de todos los factores externos como son los económicos, tecnológicos, demográficos, culturales y legales se pudo determinar cómo afecta los mismos para que Humana pueda crecer en el mercado. A su vez se determinó la situación de la empresa internamente es decir comprender como está formada la organización cuáles son sus objetivos, misión, visión, valores y tener claro cuál es el propósito que tiene Humana S.A. con sus colaboradores para crecer en el mercado.

- La Cultura Organizacional.

Para el trabajo de investigación es muy importante poder determinar que es la Cultura Organizacional en conjunto con todos los factores que la forman como los niveles, su clasificación, importancia, ventajas y desventajas.

Una vez que se ha podido establecer todos los puntos anteriormente mencionados, se desarrolla específicamente cual es la situación actual de la Cultura Organizacional de Humana, es decir como los colaboradores de la organización se identifican con la misma mediante las acciones y actividades que ha implementando la empresa para fidelizar a sus colaboradores.

- Desempeño laboral

El desempeño laboral es otro factor que es estudiado en este trabajo de investigación es por ello que es de vital importancia poder determinar su significado, características, elementos, importancia y algunos índices que midan el desempeño laboral.

Luego de determinar todos estos puntos, se puede verificar cual es el desempeño laboral que se maneja en Humana S.A., ya que así se especificará cual es el desempeño que han tenido los colaboradores con el pasar de los años ayudando a la empresa a cumplir o no con los objetivos, y como se puede mejorar el desempeño de los mismos.

- Relación de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal.

Es importante poder determinar específicamente cual es el grado de relación que poseen las dos variables tanto la Cultura Organizacional como el Desempeño Laboral, es por ello que se determinará como poder medir esta relación mediante indicadores.

También es necesario determinar cuáles son los instrumentos a tomar en cuenta para poder recolectar la mayor cantidad de información posible para este trabajo de investigación.

Es por ellos que esta investigación se utilizó 3 tipos de instrumentos que fueron la entrevista, la encuesta y la observación. Dichos instrumentos contribuyeron para que la información que se recolectó tenga varios puntos de vista como son las personas claves en la organización para interpretar la Cultura Organizacional y la percepción de la mayoría de colaboradores que forma Humana S.A.

- La Cultura Organizacional y El Desempeño Laboral de Humana S.A.

Una vez que se determinó el grado de relación que tiene las dos variables y todos los instrumentos para poder obtener los datos necesarios. Es necesario comparar la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del año 2014 con la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del año 2015, esto ya que así se observa cuales son los cambios que ha obtenido la organización implementando un nuevo plan de Cultura Organizacional.

A su vez es importante no descuidar a ninguna de las variables que forman la Cultura Organizacional, es por ello que se realizó planes de mejora que ayuden a fortalecer todas las variables en la organización para que la misma mantenga los resultados o los mismos sean mejorados

- Conclusiones y Recomendaciones.

Se pudo obtener varias conclusiones sobre la relación que se tiene entre la Cultura Organización y el Desempeño Laboral del personal de Humana S.A. conjuntamente con los beneficios que genera esta relación genera en la obtención de los objetivos empresariales, a su vez varias recomendaciones fueron efectuados con el propósito que las mismas sean implementadas y ayuden a fortalecer lo que se está viviendo ya en la organización.

INTRODUCCIÓN

Humana S.A. se constituyó en la ciudad de Quito en 1994 con el nombre de Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A. Su principal accionista es el grupo Conclina C.A.

En la actualidad cuenta con más de cuarenta y cinco mil afiliados a nivel nacional, teniendo clientes del sector privado, como Bancos, Farmacéuticas, Hoteles, Petroleras, entre los sectores productivos importantes, quienes han depositado la confianza y permiten brindarle el mejor servicio y calidad Humana.

Humana tiene el respaldo del grupo más importante del país en cuanto a prestaciones médicas, como es CONCLINA C.A. (Hospital Metropolitano). Además cuenta con convenios estratégicos con los mejores prestadores de medicina del país, permitiendo ofrecer una cobertura nacional, con costos muy razonables.

Misión: Enfocamos nuestro esfuerzo hacia la satisfacción de los clientes, en un modelo de atención médica ágil, cálido y confiable, con colaboradores comprometidos y otorgando rentabilidad sostenible a los accionistas

Visión: Ser el sistema líder de financiamiento de atención médica, comprometido a dar acceso y contribuir a la preservación de la salud de nuestros afiliados.

Valores:

- Integridad.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto y amabilidad.
- Comunicación asertiva.
- Eficiencia.
- Servir con calidez.

Humana S.A. es una empresa de Medicina Prepagada que consta con 240 empleados a nivel nacional, el problema de Humana S.A. es que siente que sus empleados no se sienten identificados por la empresa a pesar de estar trabajando por ella, es así que logrando obtener los resultados esperados la compañía necesita que el personal se sienta identificado con la empresa, que el trabajo que ellos realizan día a día no solo sea por obtener ingresos sino porque quieren y se preocupan por Humana S.A. y desean colaborar todos como equipo para la obtención de resultados.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Humana S.A.?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Cuál es la situación actual del personal de la empresa Humana S.A.?
- ¿Qué es cultura organizacional y desempeño laboral?
- ¿Cómo afecta la cultura organizacional para incrementar el desempeño laboral del personal de la empresa Humana S.A.?
- ¿Cuáles son las estrategias para fortalecer la cultura organizacional?

OBJETIVOS

General

Establecer el grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Humana S.A.

Específicos

- Analizar y determinar la situación actual de la empresa Humana S.A.
- Establecer el significado y características de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

- Determinar qué tipo y grado de relación tienen la cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa Humana S.A.
- Proponer estrategias que colaboren a mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en la empresa Humana S.A.

JUSTIFICACIÓN

Teórica

Es importante analizar la cultura organizacional de una organización ya que así se puede verificar en que esta fallado la compañía para que sus empleados se sientan identificados con la misma, a su vez se puede determinar que piensan los empleados de la compañía y esto hace que la empresa pueda corregir sus errores y se vuelva más competitiva en el mercado.

Actualmente los directivos de Humana S.A. han visto la necesidad de crear estrategias para mejorar el clima de la empresa, que los empleados sientan que existe una preocupación de la organización hacia ellos y así que los empleados se sientan cómodos en la empresa.

Es por eso la importancia del proyecto ya que así Humana S.A. podrá verificar mediante índices como fue el desempeño laboral de los empleados antes y después de crear estrategias de cultura organizacional.

Metodológica

En el proyecto se utilizará un estudio descriptivo ya que es aquel tipo de estudio que la información que va hacer recolectada no será manipulada y a su vez este tipo de estudio persigue a medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables, que en este caso serán la cultura organizacional y el desempeño laboral. A su vez se utilizará dos tipos de métodos que son el método de observación que se realizará mediante encuestas a los empleados y el método deductivo ya que se va a partir de varios conceptos universales y de una teoría la cual deberá ser o no comprobada.

Práctica

Este proyecto ayudará de una gran forma a la empresa Humana S.A ya que podrán obtener conclusiones de cómo afecta el desempeño de cada empleado, área y de toda la empresa para cumplir los objetivos planteados, implementando estrategias de cultura organizacional. Así podrán hacer un análisis mediante índices de cómo mejore o disminuya el desempeño de los empleados con y sin implementar las estrategias de cultura organizacional.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE HUMANA S.A.

La empresa de Medicina Prepagada Humana S.A. se constituyó en Octubre en la ciudad de Quito en 1994, con el nombre de Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A., con el objetivo de poder brindar a sus afiliados un financiamiento para su atención médica en los diferentes centros hospitalarios del Ecuador.

Humana tiene el respaldo de uno de los grupos más importante del país en cuanto a prestaciones médicas, que es el Conjunto Clínico Nacional, CONCLINA C.A., que fue constituido en 1979 con el objetivo principal de establecer hospitales, clínicas y centros de salud para la prestación de servicios médicos en todas sus ramas y especificaciones.

En el año 1982 realizó una alianza estratégica con American Medical Internacional que en la actualidad es una de las mayores empresas de gestión de hospitales en los Estados Unidos, y el 14 de Noviembre del 1985 inició su actividad en el Hospital Metropolitano, el Complejo Médico Hospitalario más completo del país.

La Fundación Metrofraternidad, principal accionista, se creó el 10 de junio de 1986 por la necesidad de atención médica de los pacientes de recursos económicos limitados que acudían al servicio de emergencia del Hospital Metropolitano, hoy en día desarrolla su actividad en la ciudad de Quito y su labor se extiende a miles de ecuatorianos de escasos recursos con enfermedades compleja, todo con la cesión de las acciones de American Medical Internacional.

Desde entonces se ha visto fortalecido su imagen y prestigio en el mercado, apoyado también en convenios internacionales. En Marzo de 2010, Humana fue reconocida por la Corporación EKOS como la mejor empresa en calidad de servicio en el sector de Salud Privada.

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Factor Demográfico

El factor demográfico es un factor relativo que menciona los aspectos y modelos culturales así como también las creencias, actitudes de la población, también ayuda a determinar las características demográficas como son el volumen de la población, natalidad, mortalidad de una sociedad en general. (Carmen, 2012)

La población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 16.347.911 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 63.77 habitantes por km². Según datos del INEC en el año 2010.

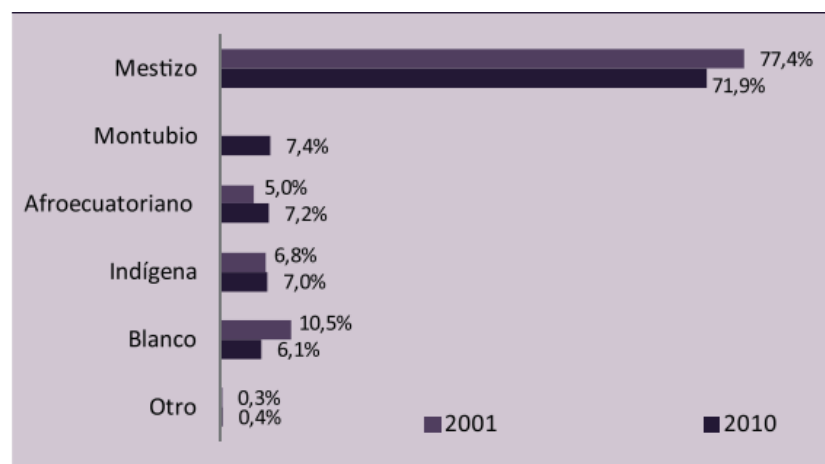
Otros datos obtenidos en el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado. (INEC, 2010).

La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

Tabla 1: Estructura de la Población Ecuatoriana

Grupos quinquenales de edad	Población	%
De 25 a 29 años	1.200.564	8,3%
De 30 a 34 años	1.067.289	7,4%
De 35 a 39 años	938.726	6,5%
De 40 a 44 años	819.002	5,7%
De 45 a 49 años	750.141	5,2%
De 50 a 54 años	610.132	4,2%
De 55 a 59 años	515.893	3,6%
De 60 a 64 años	400.759	2,8%
De 65 a 69 años	323.817	2,2%
De 70 a 74 años	240.091	1,7%
De 75 a 79 años	165.218	1,1%
De 80 a 84 años	115.552	0,8%
De 85 a 89 años	60.735	0,4%
De 90 a 94 años	25.500	0,2%
De 95 a 99 años	8.039	0,1%
De 100 años y más	1.953	0,0%

Fuente: (INEC, 2010)

**Figura 1: Identificación Étnica**

Fuente: (INEC, 2010)

Factor Económico

Los factores económicos son aquellas actividades que incrementan la capacidad productiva de un país, para poder satisfacer todas las necesidades socialmente humanas.

En el año 2015, Ecuador muestra que ha cambiado muchos en comparación con años anteriores, que hacen que muchas empresas cambien sus estrategias para garantizar estabilidad a sus empresas. Esto lo podemos visualizar en la siguiente figura.



Figura 2: Supuestos Macroeconómicos

Fuente: Análisis de Coyuntura Rodríguez Baudoin, 2015

- **Crecimiento esperado:** Es un indicador que ayuda a saber cómo está creciendo en país, es decir cómo ha sido la productividad de bienes y servicios, el PIB es importante ya que puede indicarnos la competitividad de las empresas ecuatorianas con el resto del mundo, el Ecuador al crecer 4.1% un punto menos que el año pasado indica que las empresas ya sean públicas o privadas no están produciendo con el gobierno lo esperaba.
- **Inflación:** La inflación es el aumento desmesurado de bienes y servicios de un país, esta refleja el crecimiento porcentual de los productos de una canasta básica que adquiere una familia típica de un país, si la inflación se mantiene como el año pasado nos indica que los precios se encuentran estables y mantienen un equilibrio en el mercado.

- **Precio del Petróleo:** El Ecuador es un país que su fuerte producto de exportación es el petróleo, si el precio del mismo comienza a bajar, nuestro país sufre una gran caída en su economía, es por eso la importancia de dedicarnos a exportar otros productos de gran calidad para no solo depender del petróleo.

Factor Político

Los factores políticos son todos los factores que impliquen una posesión de poder en nuestra sociedad y esta pueda generar varios cambios para la misma, en estos factores podemos observar casi siempre las ideologías y partidos políticos de las personas que llegan al poder.

En febrero de 2013, el presidente Rafael Correa fue reelegido por cuatro años más. Esto ha generado una estabilidad política en comparación a los años anteriores en los que se dieron muchos cambios de gobernantes. Pero como todo Gobierno ha estado lleno de problemas y conflictos que han afectado a varias empresas del Ecuador.

- El uso de tarjetas magnéticas materializaría el sistema de cupos que permitiría a cada usuario comprar un determinado número de galones de gasolina cada año sin asumir el precio internacional del combustible. Plan que afectaría solamente al sector privado.

- Los impuestos a productos que no sean nacionales, para incentivar la compra de productos nacionales, esto ha afectado a empresas privadas que tenían su negocio en la importación de dichos productos.

Factores legales

El organismo que se encarga de las regulaciones y control de las compañías que se desempeñan como empresas de seguros en el Ecuador se llama la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La norma que rige para toda compañía que presta el servicio de seguros de salud es la Ley General de Seguros que fue expedida mediante decreto No 1551, el 21 de julio de 1965. Dicha Ley tiene como función la de regular la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado.

En el Artículo 4 de dicha norma menciona que:

“Las empresas que realicen operaciones de seguros se constituirán bajo la modalidad de compañía anónima. Para tal efecto, dos o más personas naturales o jurídicas, que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores, deberán presentar la solicitud de autorización al Superintendente de Bancos.”

Otra ley que regula a dichas empresas que actualmente se encuentra en estado vigente es la ley que regula las empresas privadas de salud y medicina prepagada con Registro Oficial 12 de 26-ago-1998.

Dicha Ley fue creada cuando en 1998 en el mercado de Medicina Prepagada en el Ecuador participaban alrededor de ocho organizaciones, por ende el gobierno emitió la ley para poder establecer parámetros de control y garantías para los usuarios de estos servicios, la ley se combina tanto para empresas de medicina prepagada como para servicios de salud.

Las empresas de salud y medicina prepagada, son sociedades constituidas en el territorio nacional y que en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones individuales, otorgan a sus afiliados el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general. La presente Ley regula la organización y funcionamiento de las empresas privadas de salud y medicina prepagada que financian la prestación de servicios de salud y, garantiza los derechos y obligaciones de los afiliados a estas empresas.

Los planes de salud y medicina prepagada son sistemas establecidos legalmente, por los cuales el afiliado como titular del derecho, su cónyuge o conviviente legal, sus hijos, padres u otros familiares o cargas legales, que en calidad de dependientes reciben a cambio de una cotización o aportación individual, cuyo monto dependerá del plan o sistema contratado, las prestaciones y beneficios oportunos y de calidad en centros de atención médica y de laboratorios adscritos o no al sistema, así como de provisión de medicinas. El afiliado, podrá también incorporar como beneficiarios de un plan a todos los que sin tener la condición de carga legal, sean aceptados por las empresas de medicina prepagada. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012)

Ministerio de Salud Pública

Regulariza los contratos de las empresas de medicina prepagada, con el fin de garantizar el derecho a la salud de la población y controlar que los tiempos de carencias y exclusiones sean las correctas.

Una vez que se han citado las normas que regulan el desempeño efectivo de las empresas de medicina prepagada, se conoce los diferentes términos que se manejan dentro del negocio. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Factor Cultural

Los factores culturales son las actividades propias de un país, estos factores son los que influyen constantemente en las actividades que realizan las personas, ya sean positivas o negativas. (Anyela, 2011)

El Ecuador se encuentra posicionado en América del Sur, limitando al Norte con Colombia, al Sur y Este con Perú y al Oeste con el Océano Pacífico. Es una sociedad que muestra una diversidad étnica y cultural con varios problemas que no permiten un gran crecimiento de la misma como la falta de educación y tecnología.

En el Ecuador por los malos gobiernos que se han venido dando se ha creado varios problemas de migración en el país que son visibles en la sociedad media y baja puesto a que las familias se han fragilizado, ya que buscan una mejor oportunidad para poder ayudar a sus familias.

En términos de resultados censales, la auto identificación étnica según la cultura y costumbres de la población arrojó como resultado un 71,9% de habitantes de Ecuador que se autodefinieron como mestizos, proporción inferior a la del 2001 (77,4%). Estos datos fueron tomados por el INEC, 2010

Factor Tecnológico

Estos factores intervienen muchos en todos los avances tecnológicos que tiene nuestra sociedad, como renovación de maquinaria pero una gran limitación que

tiene este factor es el alto costo de capital ya sea al renovar una maquinaria o comprar una nueva.

El acceso a tecnologías por sus habitantes es una de las particularidades encontradas que llega a un considerable porcentaje. Esto indica que el 18.1% de los hogares ecuatorianos tiene al menos un computador portátil y mientras que el 27.5% posee un computador de escritorio. Según fuentes del INEC (2010).

Otra gran particularidad encontrada que ha venido creciendo con el pasar de los años es el uso del celular que según estadísticas del INEC el 86.4% de los hogares ecuatorianos posee al menos un teléfono celular.

Y como último dato es el uso del internet que considera que el 28.3% de los hogares a nivel nacional tiene acceso a internet según datos del INEC.

La tecnología aumentó en el Ecuador, según un estudio realizó por el INEC, en datos referentes al internet el 40.4% de la población a utilizado el internet en los últimos 12 meses, tal es el caso que el 28.3% de los hogares ecuatoriano tiene acceso a internet.

Para finalizar un dato importante que pudo registrar este estudio es que el 20% de la población ecuatoriana es considerada analfabetas digitales, esto quiere decir que son personas que: no tienen un celular activo, en los últimos 12 meses no han utilizado una computadora y en los últimos 12 meses no ha utilizado el internet.

El factor tecnológico influye de una gran manera en Humana S.A. ya que la brecha tecnológica en el Ecuador cada vez es más pequeña por ende los afiliados al plan de Humana pueden ingresar a la página web para que lleguen a tener un mayor conocimiento sobre los beneficios que tiene adquiriendo el plan de su elección.

A su vez el factor tecnológico beneficia a Humana ya que gran parte de los equipos que utilizan tecnología avanzada se encuentran en los principales hospitales y clínicas de Quito, Guayaquil y Cuenca, en los cuales Humana S.A. tiene convenio para mejorar la atención médica de sus afiliados.

El Mercado

La medicina prepagada es una alternativa distinta a los tradicionales seguros médicos que se encuentran en el país, este es un servicio en cual los clientes pagan por anticipado sus gastos médicos teniendo cubierto cualquier tipo de eventualidad que se tenga en algún momento ya sea para la persona como para cualquier familiar.

El servicio consiste en que los clientes de las empresas de medicina prepagada pagan cierto valor a dichas empresas mensualmente para que ellas a su vez contraten todos los especialistas necesarios para poder cubrir la atención médica que los clientes la necesitan, entonces cual el cliente tenga un accidente o enfermedad él podrá hacer uso de este servicio por el pago mensual que efectuó durante todo ese tiempo.

En estos sistemas de negocio depende mucho del estado de salud de las personas, ya que si la cantidad de clientes que se enferma es mínima las empresas reciben grandes ingresos ya que no deben pagar al no ocurrir ningún accidente, pero si la cantidad de clientes que sufren enfermedades es mayor las empresas deben pagar gran cantidad de dinero para cubrir las enfermedades de los mismos a esto se lo llama como la siniestralidad.

Según el Proyecto de Salud de Altura (2013), en el Ecuador no existe cultura de aseguramiento ya que se estipula que no muchas personas pueden acceder a este tipo de seguros teniendo como principal dificultad la situación económica del país, se estima que en el Ecuador del 65% al 70% de la población no posee ningún tipo de aseguramiento de salud, del 20% al 25% restante la gran mayoría está cubierta por algún tipo de sistema de aseguramiento ya sea público o privado como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y tan solo el ultimo 10% restante hace uso de medicina prepagada.

La medicina prepagada forma parte del sistema sanitario y de Salud Pública. La práctica de la medicina se ejerce dentro del marco económico, legal y oficial del sistema médico que es parte de los sistemas nacionales de Salud. Las características bajo las cuales se maneja el sistema sanitario en general y el órgano medico en particular, ejercen un efecto significativo sobre como el servicio de salud y la atención sanitaria puede ser aprovechada por la población general (Golden Map, 2012).



Figura 3: Descripción Competencia

Fuente: Humana 2014.

El portafolio de productos de Humana se encuentra enfocado en los segmentos: Individual, Pymes, Corporativo, Masivos.

Los principales competidores presentan estructuras y estrategias definidas para cada segmento alineando sus Centros Médicos, Prestadores, Fuerza Comercial, Oficinas según su posición competitiva.



Figura 4: Centros Médicos

Fuente: Humana 2014

La Figura 4, se refiere a cada plan y centros médicos que tienen los competidores de Humana S.A. en el mercado, como se puede observar en la figura las diferentes empresas de medicina prepagada tienen varios planes para sus afiliados, Salud S.A. es la empresa que posee los mismos planes que Humana S.A. es por ello que Humana busca diferenciarse en un mejor servicio ya que los dos tienen planes individuales, corporativo y pymes.



Figura 5: Fuerza Comercial - Oficinas

Fuente: Humana 2014

La Figura 5, determina la fuerza de ventas de cada empresa es decir la estrategia que dichas empresas tienen para captar la atención de sus nuevos afiliados. Como se puede observar la empresa posee la mejor fuerza de ventas es Salud S.A. ya que se encuentra muy bien posesionada en el mercado.

Para volverse competitivos en el mercado Humana S.A. posee un Call Center para que sus afiliados llamen para agendar citas médicas o simplemente para cualquier información el mismo función las 24 horas al día, los 365 días al año. Adicionalmente Humana ha distribuido a sus ejecutivos de ventas en 5 salas, 4 de ellas ubicadas en la ciudad de Quito y una en la ciudad de Guayaquil en cada sala se encuentran 1 ejecutivos dejando un total de 55 ejecutivos a nivel nacional.

1.2 ORGANIZACIÓN

En la actualidad Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A. se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías y el Ministerio de Salud Pública, cuenta con más de 145 000 afiliados a nivel nacional según datos de Staff Humana 2014, teniendo clientes del sector privado, como Bancos, Farmacéuticas, Hoteles, Petroleras, entre los sectores productivos importantes, quienes han depositado la confianza y permiten brindarles el mejor servicio y calidad Humana.

La pirámide poblacional de Humana indica que el 86% de los clientes se encuentran en el rango de edad de 25 a 40 años.

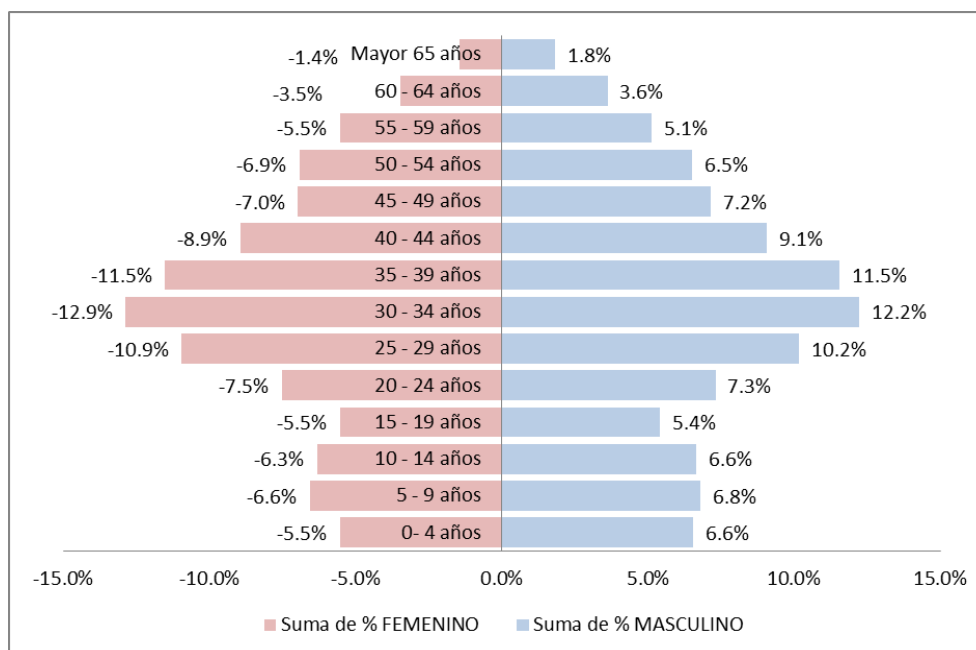


Figura 6: Pirámide Poblacional de Humana S.A.

Fuente: Humana Gerencia General, 2014

La participación de afiliados se concentra en los grupos de negocio Renacer, Masivos, Corporativo:

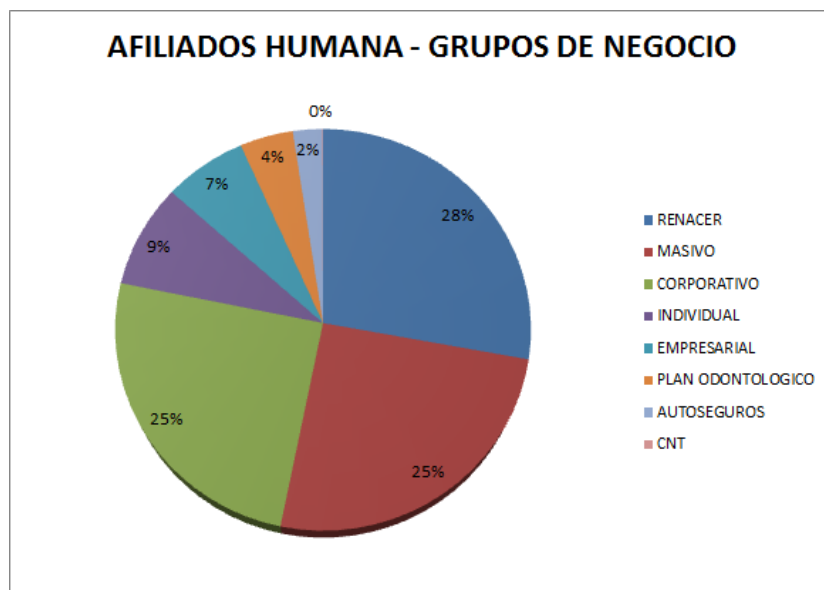


Figura 7: Participación de Afiliados

Fuente: Humana Gerencia General, 2014

Humana S.A. cuenta con oficinas en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

En la ciudad de Quito se encuentra la matriz de Humana S.A. ubicada en la calle Atahualpa y Avenida Diez de Agosto, a su vez cuenta con diferentes puntos externos que están ubicados en el Hospital Metropolitano, AXXIS y el Hospital de los Valles.

En la ciudad de Guayaquil Humana S.A. está ubicado en la calle Eugenio Almazán y José Alavedra, Ciudadela Kennedy.

En la ciudad de Cuenca Humana S.A. está ubicado en la calle Miguel Cordero 6-140 y Av. Solano Edif. Consultorios Monte Sinai.

En estas diferentes oficinas de atención al cliente, los clientes pueden hacer uso de los siguientes servicios:

- Asesoría para la obtención de planes de cobertura médica como para el manejo de tu plan.
- Información de productos y servicios.
- Información de profesionales, centros médicos u hospitales en convenio con Humana.
- Recepción de documentos para reembolsos de gastos médicos.
- Autorización de créditos ambulatorios.
- Recepción de documentos para autorizaciones hospitalarias.
- Pago de facturas del plan contratado.
- Cobro de reembolsos.
- Solicitud de tarjetas Humana, Vitalcard y ABF.
- Inclusiones, exclusiones o cambio de plan

Durante el último semestre del año 2011, Humana implementó cambios en los procesos y una nueva plataforma tecnológica. Estos cambios trajeron consigo desajustes operativos principalmente en:

- Procesamiento de reclamos, lo que ocasionó un registro tardío del gasto en reembolsos médicos.
- Alta siniestralidad en el Negocio Corporativo, ocasionado por el punto anterior y el no haber ajustado precios a los clientes de este segmento.
- Pérdida de visibilidad de cuentas por cobrar, lo que ocasionó incobrabilidad principalmente en el negocio individual y masivo.

Con estos antecedentes, en el mes de Mayo del 2013, Metrofraternidad decidió capitalizar la compañía, cambiar la administración y tomar control de las acciones.

En el año 2014 los directivos posesionaron al nuevo Gerente General, el Ingeniero Pablo Albuja para que tome el mando de Humana S.A. ya que la empresa se encontraba a punto de desaparecer en el mercado.

Es por esta razón que en el año 2015, se avizora como un año de crecimiento para Humana, por lo cual la estrategia corporativa apunta a evolucionar inteligentemente sin incurrir en costos fijos innecesarios siendo eficiente en el manejo del gasto administrativo.

A futuro los principales retos de Humana (Staff Humana, 2015) son:

- Mejorar imagen
- Recuperar la confianza
- Mejorar niveles de servicio

- Reconstruir la cultura organizacional
- Eficiencia en el manejo de cartera
- Cumplir con los presupuestos de ventas.

Misión

La "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (Emilio Díez de Castro, 2001).

Por lo tanto la misión de Humana S.A. declarada en el año 2014 es:

“Enfocamos nuestro esfuerzo hacia la satisfacción de los clientes, en un modelo de atención médica ágil, cálido y confiable, con colaboradores comprometidos y otorgando rentabilidad sostenible a los accionistas”.

Visión

La visión de una organización es crear una imagen a futuro de lo que la empresa se ha planteado para lograr los objetivos, es importante mencionar que la visión está orientada hacia el futuro. Y responde a la pregunta ¿Qué quiere ser la organización en los próximos años? (Fleitman, 2000).

La visión de Humana S.A. declarada en el año 2014 es:

“Ser el sistema líder de financiamiento de atención médica, comprometido a dar acceso y contribuir a la preservación de la salud de nuestros afiliados”.

Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).

Los valores de Humana S.A. declarados en el año 2014 son:

- Integridad.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto y amabilidad.
- Comunicación asertiva.
- Eficiencia.
- Servir con calidez.

Organigrama Estructural

El organigrama estructural es la espina dorsal de una compañía donde se encuentran los niveles puestos jerárquicos ya sea de una forma horizontal como vertical, Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A. (Humana

Gerencia General, Enero de 2016) cuenta con 6 gerencias a nivel nacional su última restructuración fue en:

- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Atención y Servicio al Cliente
- Gerencia Financiero - Administrativa
- Gerencia Operaciones
- Gerencia Regional

Organigrama General

El organigrama general facilita a tener una visión de la organización, con puntos sencillos y claves para tener claro cómo funciona la organización con los diferentes niveles jerárquicos, que se detalla a continuación. La última restructuración del organigrama general de Humana S.A. fue en Enero de 2016.



Figura 8: Organigrama General

Fuente: Humana Gerencia Financiera Administrativa, Enero 2016

Organigrama General



Figura 9: Organigrama General de Gerencia General

Fuente: Humana Gerencia Financiera Administrativa, Enero 2016

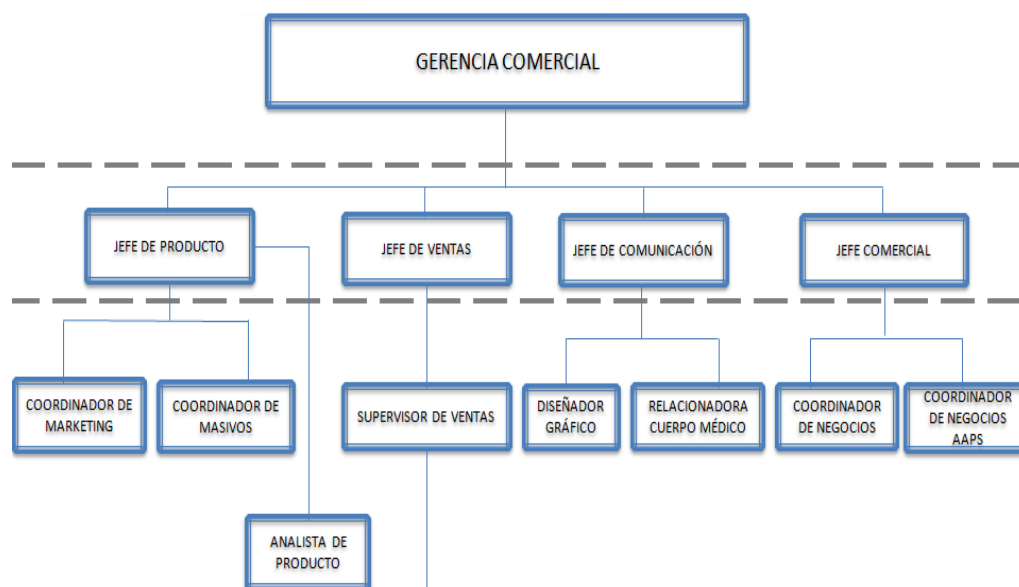


Figura 10: Organigrama General de Gerencia Comercial

Fuente: Humana Gerencia Financiera Administrativa, Enero 2016

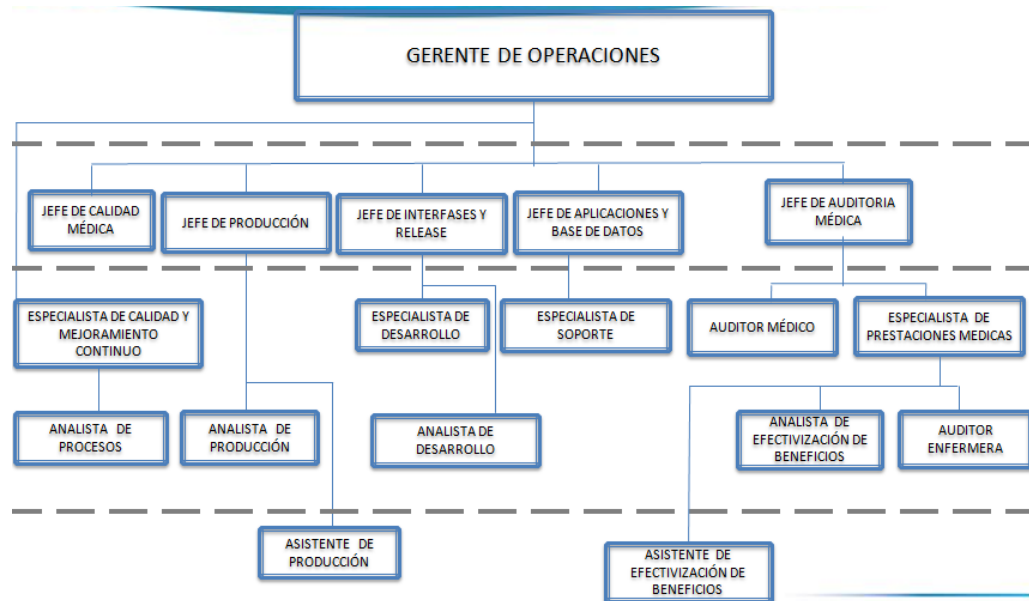


Figura 11: Organigrama General de Gerencia de Operaciones

Fuente: Humana Gerencia Financiera Administrativa, Enero 2016

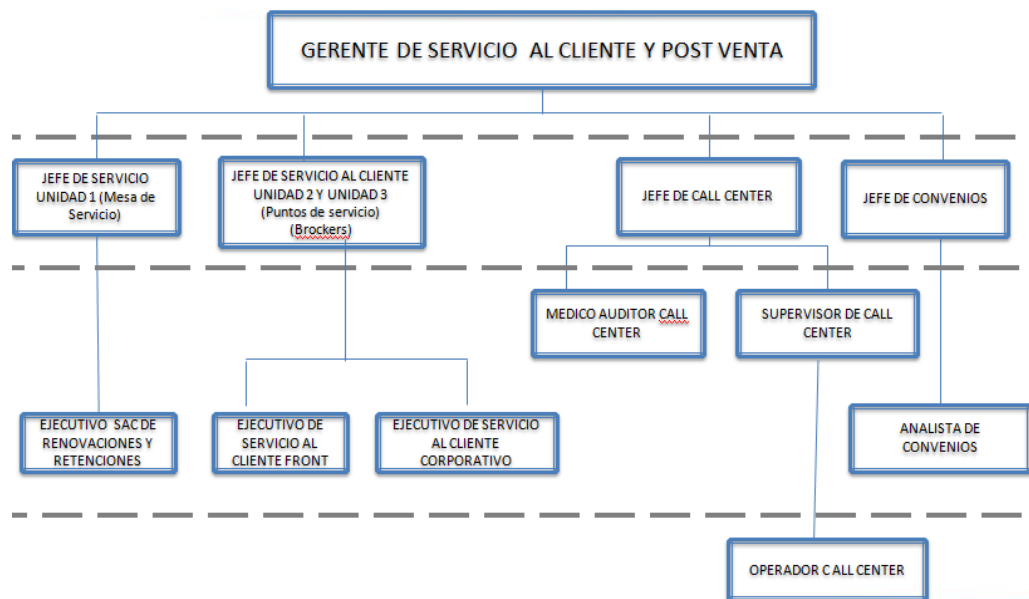


Figura 12: Organigrama General de Gerencia de Servicio al Cliente

Fuente: Humana Gerencia Financiera Administrativa, Enero 2016

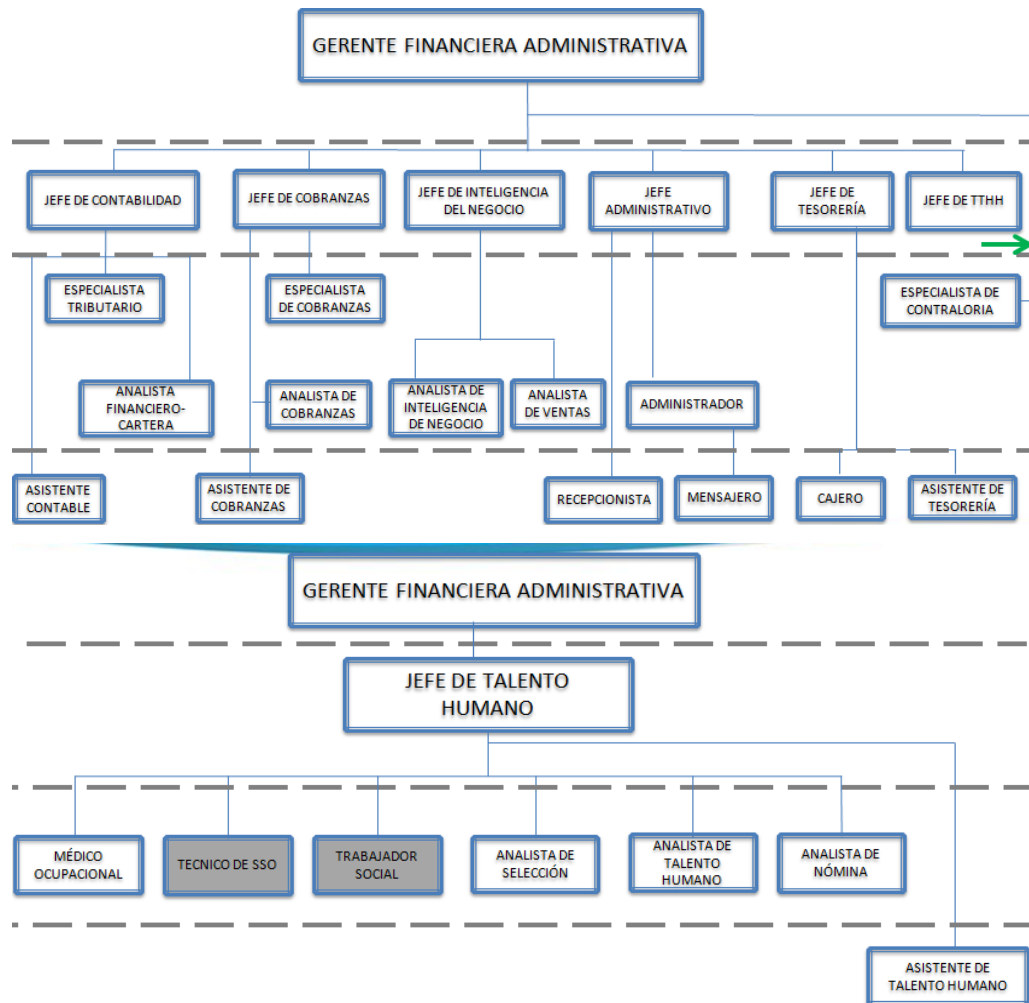


Figura 13: Organigrama General de Gerencia Financiera Administrativa

Fuente: Humana Gerencia Financiera Administrativa, Enero 2016

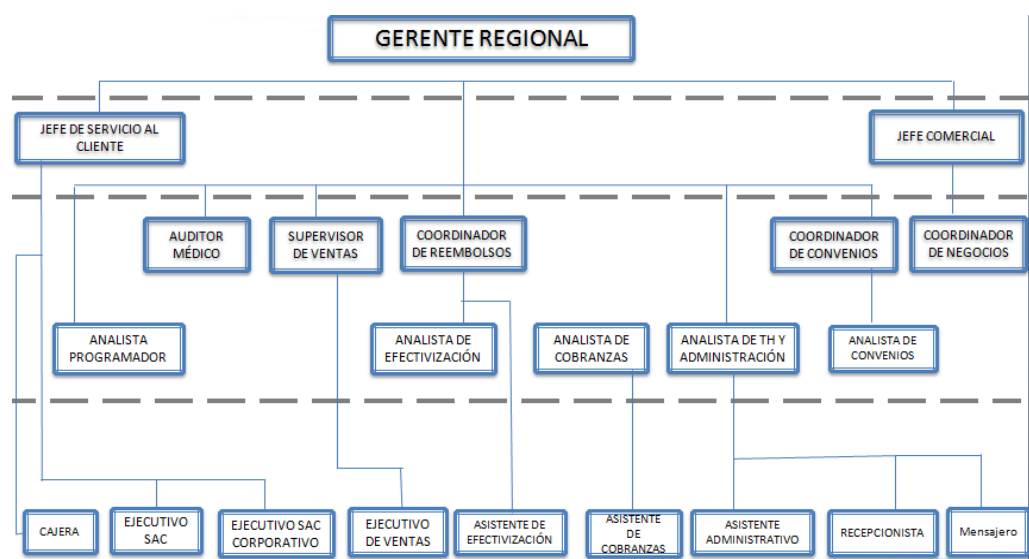


Figura 14: Organigrama General de Gerencia Regional

Fuente: Humana Gerencia Financiera Administrativa, Enero 2016

1.3 CAPITAL HUMANO

El capital humano es el activo o recurso más importante de una organización ya que son los que desarrollan el trabajo es decir la mano de obra de la empresa la encargada de generar los ingresos para la empresa. (Soto, 2004).

Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A. cuenta con 256 empleados, de los cuales 216 empleados se encuentran en la ciudad de Quito, 39 empleados en la ciudad de Guayaquil y una sola persona para atención al cliente se encuentra en la ciudad de Cuenca.

Distribución del Personal

La siguiente tabla nos indica la distribución del personal en cada área de la empresa y la participación que los mismos tienen en Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A.

Tabla 2: Distribución del Personal

AREA	#	% PARTICIPACIÓN	SBU	% PARTICIPACIÓN
CALIDAD, PROCESOS Y TECNOLOGIA	23	10,3%	\$ 26.706	13,8%
COMERCIAL CORPORATIVA	5	2,2%	\$ 9.600	5,0%
FINANCIERA ADMINISTRATIVA	24	10,8%	\$ 20.278	10,5%
GERENCIA GENERAL	1	0,4%	\$ 750	0,4%
MARKETING Y VENTAS DIRECTAS	56	25,1%	\$ 38.360	19,9%
PRESTACIÓN Y BENEFICIOS	29	13,0%	\$ 29.600	15,3%
SERVICIO AL CLIENTE	43	19,3%	\$ 30.650	15,9%
SUCURSAL GUAYAQUIL	36	16,1%	\$ 27.100	14,0%
TALENTO HUMANO	6	2,7%	\$ 10.100	5,2%
TOTAL:	223	100%	\$ 193.144	100%

Fuente: Humana Gerencia General, Agosto 2015

Beneficios Laborales

El personal de Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A. por ser parte de la empresa tiene varios beneficios que le empresa les otorga desde que ingresan a la organización como los siguientes:

- **Estabilidad:** El personal que brinda sus servicios a Humana S.A. cuenta la seguridad de una estabilidad laboral para ellos y sus familias.
- **Servicio de Catering:** El personal de Humana S.A. brinda el servicio de alimentación con el uso de su propio catering para uso exclusivo del personal que se encuentre laborando en la empresa.
- **Uniformes:** Humana S.A. brinda uniformes al personal femenino para su uso de lunes a viernes.
- **Cobertura Humana:** Esta cobertura que brinda Humana S.A. a su personal, ayuda a que los mismos se sientan seguros y confiados ya que les cubre hasta un máximo por enfermedad de 10 000 dólares.
- **Cobertura de Medicinas:** Este beneficio para el personal que Humana S.A. consiste en cubrirles hasta el 80 por ciento en medicinas que se encuentren bajo receta médica, que tengan Registro Sanitario Ecuatoriano.

- **Cobertura de Laboratorio e Imagen:** Al personal de Humana S.A. se les cubre el 80 por ciento en laboratorios e imágenes, que el personal necesite realizarlos.
- **Cobertura Maternidad:** Humana S.A. piensa en su personal femenino para lo cual realiza la cobertura de maternidad que incluye todo el periodo de gestación y el evento final al 100 por ciento con tope de cobertura.
- **Cobertura del Recién Nacido:** Se cubren los gastos neonatológicos desde el primer día, siempre y cuando se regularice la inclusión con la presentación del certificado de nacido vivo.
- **Cobertura de Enfermedades:** Cobertura de enfermedades preexistentes (epilepsia, ovario poli quístico) y accidentes de trabajo al 80 por ciento como cualquier incapacidad.
- **Cobertura Tarjeta ABF:** Esta cobertura que permite al personal un ahorro de tiempo y dinero, generando descuentos en medicamentos y un acceso a la mayor cadena de farmacias en el país.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL

Para poder comprender que es la Cultura Organizacional, es importante que primero comprendamos que es Cultura.

La palabra Cultura viene del latín "Cultus" que significa cultivo del espíritu humano, es así que se puede definir a la Cultura de la siguiente manera:

"Es la suma de conocimientos y modelos de comportamiento que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad particular" (Linton, 1940).

El estudio de la cultura organizacional comienza desde de 1980 ya que el termino es muy joven en las Ciencias Sociales, sin embargo en dicho año no es cuando comienza a tomar fuerza, en el año 1990 la cultura organizacional toma el interés de varios empresarios e investigadores.

En años actuales se han juntado mucho los términos de cultura organizacional y la gestión empresarial o desempeño laboral, ya que se ha ido demostrando la influencia que la cultura organizacional causa en lograr los objetivos de la empresa de una manera eficaz y eficiente. (Thevenet, 2004)

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

La Cultura Organizacional puede definirse por varias ciencias entre las que se encuentran: antropología, sociología y la psicología. Pero en el año de 1992 Schein ofrece una definición de lo que es Cultura Organizacional tomando en cuenta varias visiones de diferentes ciencias que nos ayude a comprender qué relación tiene la Cultura Organizacional con las organizaciones.

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1992)

Un importante factor a tener en cuenta es que la Cultura Organizacional de una empresa no se puede ver a tan simple vista ni es tangible, por eso es importante que todos los miembros de una organización conozcan su entorno laboral con el objetivo de llegar a las metas, la visión y la misión de la empresa donde se desempeñan.

Es en base a ellos que Robbins (1996) plantea lo siguiente:

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (pág. 595)

Pero existe una definición más clara y concreta de la cultura organizacional.

“La cultura organizacional son el grupo de normas, políticas, costumbres y valores que comparten en una institución y logra una mejor interacción entre el grupo que la compone”. (Etkin, 1998).

Dentro del concepto de lo que es Cultura Organizacional es importante que se deba considerar tanto aquellos aspectos intangibles que son muy importantes en una organización, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema de la organización.

Una gran herramienta que otorga a los miembros de una organización la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que permite diferenciarse de las demás organizaciones es la cultura organizacional.

Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es una de las partes más importantes de una organización, ya que la misma se encuentra presente en todas las actividades, acciones y funciones que realizan todos los miembros de la organización.

Para determinar la importancia de la Cultura Organizacional, Monsalve considera que la misma nace en la sociedad y se va administrando mediante los recursos que son proporcionados por la sociedad.

Otros autores mencionan que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos es por ello que es difícil evaluar la cultura

de manera objetiva porque ésta se basa sobre las expresiones que las personas sienten y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La Cultura Organizacional es muy importante en una organización ya sea comercial, servicios o industrial ya que así se puede detectar problemas en las mismas y poder generar solución que ayuden para poder llegar a las metas y objetivos con el apoyo de todos los colaboradores de la organización.

Entre las importancias más destacadas está la de poder integrar a todo el personal de la organización bajo la misión que tiene la misma, es decir que el personal sepa detalladamente para que fue creada la organización y se puede alinear a toda la organización a cumplir con los objetivos estipulados cada año.

Otras de las grandes importancias de la Cultura Organizacional es que se puede formar diferentes equipos de trabajo dentro de las organizaciones para que tengan una mejor interrelación y hagan que los trabajos que se deben cumplir se tornen mucho más fáciles y rápidos de hacer.

Una importancia más que tiene la Cultura Organizacional es la de poder motivar al personal de las organizaciones para que se sientan comprometidos hacia la empresa, y esto se puede lograr buscando las necesidades que todo el personal tiene y poder satisfacerlas en la mejor manera que sea rápida para obtener los resultados deseados tanto para la empresa como para sus empleados.

Otros autores han determinado grandes importancias de la Cultura Organizacional en las organizaciones, según Schein expresa que existen estas tres razones básicas de la Cultura Organizacional.

1. El rendimiento de una empresa o de un colaborador de la misma, la imagen de una empresa, sólo se puede comprender si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la empresa. “el grado de efectividad de una empresa está determinado por su Cultura Organizacional”.
2. La Cultura Organizacional ha sido muchas veces confundida con otros elementos como clima, filosofía, ideología o maneras a las que las personas de una organización se rigen. Se precisa establecer un marco referencial específico para poder utilizar adecuadamente estos conceptos.
3. Es importante tomar en cuenta los efectos que causa la Cultura Organizacional. Ya que así se puede comprender los patrones y normas que tiene una organización y al mismo tiempo diseñar estrategias para favorecer los cambios.

Elementos de la Cultura Organizacional

Dentro de la Cultura Organizacional podemos encontrar ciertos elementos que ayudan a la empresa a poder mantener la CO entre estos elementos tenemos: Los valores, costumbres, ritos e historias.

- **Los valores:** convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta. (Robbins, 1996, pág. 173)
- **Costumbres:** Se define como "el derecho que a lo largo de un espacio de tiempo se convierte en obligatorio por la voluntad del pueblo, sin intervención de la ley". (Cicerón)
- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S., 1996, pág. 625).
- **Comportamientos:** La CO agrupa la manera en que las personas se comportan en su relación con los demás mediante el proceso de producción y servicios que conforman la vida de la organización. Incluye la manera de decir las cosas, las costumbres y modos de hablar, abarca además los modismos del lenguaje, las manifestaciones de respeto y cortesía.
- **Las normas:** Conjunto de reglas formales o normas que constituyen hábitos y pueden formar parte de los Reglamentos de instituciones.
- **Filosofía:** Orientación de la política de la empresa respecto a sus empleados y clientes.

- **Las reglas del juego:** Para progresar en la empresa, las pautas que un recién llegado debe de aprender para poder ser aceptado como miembro.
- **El clima interno:** Formas en que se relacionan y conviven los integrantes de la organización, dado por su distribución física y la forma en que se relacionan con los clientes u otros terceros.

Todos estos elementos ayudan a reflejar la cultura organizacional de una empresa, pero se debe estar claro que ninguno de estos mismos elementos es la esencia de la Cultura Organizacional.

Dichos elementos ayudan o sirven para que las organizaciones tengan puntos específicos a tomar en cuenta para poder desarrollar una Cultura Organizacional fuerte y los empleados tengan el sentido de identidad o pertenencia hacia la organización.

Clasificación de la Cultura Organizacional

Existen dos tipos de clasificaciones de la Cultura Organizacional de una empresa, las cuales pueden ser fuerte o débil. Una Cultura Organizacional fuerte es lo más óptimo o ideal que tenga una empresa ya que ahí se puede determinar que el personal si se siente identificado con la organización. Mientras que en una Cultura Organizacional débil se puede determinar los puntos a cambiar en una organización.

Robbins (1996) da a conocer la siguiente clasificación:

- **Cultura Organizacional fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores. (págs. 685-686)

A continuación para efectos de estudio mencionaremos un ejemplo de una institución sobre la diferencia entre una Cultura Organizacional débil y fuerte.

Tabla 3: Diferencia entre la CO Débil y Fuerte

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: Ministerio de Salud del Perú, 2015

Tipos de Cultura Organizacional

Existen varios tipos de Cultura Organizacional en las diferentes empresas, según Hellriegel (2005) son:

- **Cultura Académica:** Este tipo de cultura se caracteriza porque ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica. Tienden a contratar a los empleados desde temprano. Sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ejemplo: universidades, corporaciones grandes.
- **Cultura del Equipo de Béisbol:** Atraen a empresarios, innovadores y personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen. Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Eje: las agencias de publicidad.
- **Cultura del Club:** Se valoran la edad y la experiencia. Recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro. También recompensa la lealtad, el compromiso y la “adaptación”. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.
- **Cultura de las Fortalezas:** Está preocupada por la supervivencia. Promete poco en cuanto a la seguridad y empleo y pasan dificultades para

recompensar a los empleados con buen desempeño. Es normal que cada cierto tiempo se reduzcan de tamaño o se reestructuren. Podría resultar atractiva para la gente que disfruta el reto de resolver la situación de una empresa que se haya en problemas.

Según Hellriegel, Slucum (2004), existen otros tipos de Cultura Organizacional las cuales describe a continuación:

- **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad.

Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. (pág. 388)

- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros

reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización.

Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores.

En una cultura de clan, los integrantes 14 comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización. (págs. 389-390).

- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras. (pág. 390).
- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el

mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. (págs. 390-391).

Niveles de la cultura organizacional

La Cultura Organizacional posee tres importantes niveles para tomar en cuenta, Schein nos menciona los siguientes niveles:

- El primer nivel de la Cultura Organizacional es el de los artefactos visibles: este nivel consta de las partes que en una empresa se puede ver a simple vista, como por ejemplo los uniformes del personal, la infraestructura de la organización, documentos, máquinas, el ambiente físico y todo el ambiente físico de la organización.

El análisis del primer nivel puede resultar un poco complicado ya que se pueden obtener datos de los empleados muy fáciles pero se dificulta al momento de interpretar los resultados. En este nivel se puede observar la manifestación de cultura pero nunca se puede saber la esencia que está detrás de la Cultura Organizacional.

- El segundo nivel está compuesto de los valores que rigen el comportamiento de los empleados de la organización.

Schein expone que la identificación de estos valores solo es posible mediante entrevistas con los colaboradores claves de la organización. El gran riesgo que se obtiene al intentar observar este nivel, es que los colaboradores pueden mostrarnos un resultado idealizado, es decir, las personas dirían como les gustaría que fuesen los valores y no como realmente son.

- El tercer nivel comprende los supuestos inconscientes, que percibe como un grupo piensa, siente y actúa en una organización.

En una primera instancia las premisas fueron las acciones que tenían los miembros de la organización en la solución de problemas ya sea interno como externo.

Estos tres niveles mencionados están compuestos por las cinco dimensiones que se detallan a continuación:

1. Dimensión 1. Relación de la organización con el ambiente externo:

Esta relación que existe puede ser de dominio, sumisión y armonía.

Verifica todos los puntos que la organización realiza para beneficio o no del ambiente externo como sobre su misión principal en la sociedad, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. También esta dimensión es importante ya que ayuda a la organización a saber cuáles son los ambientes importantes con los cuales tiene que

mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

2. Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: Son puntos básicos que ayudan a las personas de una organización para tomar decisiones como, las reglas verbales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad.

Dentro de esta dimensión existen dos áreas de decisión, una que pertenece al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Y la otra área que pertenece al dominio de la realidad social que pueden ser verificadas por consensos, opiniones, costumbres, dogmas y principios.

3. Dimensión 3: La naturaleza de la naturaleza humana: Son puntos específicos acerca de la naturaleza humana, y sobre cómo se pueden aplicar para poder tener una visión de cómo el personal ve a la organización.

4. Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: Esta dimensión refleja el pensamiento de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que el ser humano tiene por derecho frente a su ambiente.

La persona puede ser pro- activa, sobre pasando a lo que la naturaleza espera de él, ya que actuara así para poder conseguir los objetivos que

se planteó. También puede ser reactivo, haciendo lo que la naturaleza espera de él y aceptando lo que es inevitable.

Pero el hombre puede aún estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo.

5. Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: La última dimensión menciona la manera que se estipula como correcta para que las personas se relacionen unas con otras, estas relaciones pueden ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa.

A su vez verifica los puntos referentes a la intervención de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

A continuación se indicará una Figura sobre los niveles de la Cultura Organizacional para poder comprender mejor dichos niveles.



Figura 15: Niveles de la Cultura Organizacional

Fuente: Hernández, 2003

Características de la cultura organizacional

Uno de los pilares fundamentales que toda organización se puede apoyar para poder ser competitivas en el mercado es la Cultura Organizacional. Es por ello que el concepto de cultura es relativamente para poder aplicarlo a la gestión empresarial.

Es así que gracias a la Cultura Organizacional permite comprender y mejorar el ambiente de trabajo ya sea de grandes o pequeñas organizaciones.

Robbins (1996) sugiere las siguientes características:

- Innovación y asunción de riesgos: Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- Orientación a los resultados: Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- Orientación hacia las personas: Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

- **Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada. (págs. 681-682).

Estas características de Cultura Organizacional están sujetas a las percepciones de los colaboradores de las organizaciones en donde se desempeñan, ya que cada colaborador posee una percepción distinta del medio en que se desenvuelven, estas percepciones pueden ser directas como indirectas.

Otros autores mencionan diferentes características de la Cultura Organizacional, que ayudan a fortalecer la misma o crear una Cultura Organizacional fuerte en las organizaciones.

Según Manuel Gross (2012), las características son las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.

- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados en los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

Funciones de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional tiene varias funciones que ayudan a crear o a fortalecer la misma dentro de una organización entre las más importantes según Hernández (2003) tenemos:

Proveer la identidad de los colaboradores: Esto permite que los colaboradores de la organización se identifiquen con la misma, se crea un sentido de pertenencia y facilita el compromiso con los valores e ideologías de la organización.

Cohesionar a los grupos de trabajo: Permite que las actividades de trabajo se organizan como grupos cohesionados y eficientes, para así poder motivar al personal facilitando la unión del grupo y el compromiso con las metas y objetivos importantes de la empresa.

Resaltar la importancia de las personas: Considerar a las personas como el elemento más valioso de la organización para que así todas las personas puedan demostrar todo su talento, habilidad y destrezas, y eso lograra un gran beneficio para poder cumplir los objetivos de las organizaciones.

Fomentar actividades: La disciplina, la participación, la cooperación, la responsabilidad, la honestidad, el respeto mutuo y la consideración entre los miembros de una organización.

Determina el sistema de control: Esta característica ayuda a las organizaciones a poder establecer el uso de normas y reglas de conducta, como son los reglamentos internos de cada empresa para la regulación de la conducta del personal.

Otras de las funciones principales que tiene la Cultura Organizacional dentro de las organizaciones son las de:

- Establecer los criterios para asignar incentivos, ayuda a señalar las pautas para la entrega de bonificaciones y gratificaciones de acuerdo a la filosofía y valores que la organización rige.

- Fomentar el desarrollo de líderes que ayuden a fomentar cambios que beneficien a las organizaciones y esta ayuda a capacitar y desarrollar al personal.
- Orienta a los altos mandos, como niveles gerenciales, hacia la calidad, competitividad y flexibilidad para guiar a conseguir los objetivos y metas de la organización.
- Fomenta la creatividad y la innovación de los colaboradores de las organizaciones con el uso de nuevas tecnologías.

Ventajas de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional tiene varias ventajas, que benefician a las empresas a lograr las metas y objetivos planteados cada año, para este efecto se hablará de las dos ventajas más importantes:

Motiva el grado de interés, entusiasmo y compromiso de un colaborador de la organización en el desarrollo de su trabajo diario. Esto causa efecto ya que los empleados de las empresas sienten que los altos directivos se preocupan por ellos, y así los empleados se sienten identificados con su compañía e ir al trabajo ya no se vuelve una monotonía sino un compromiso que ellos sienten hacia la organización.

Es por ello que varios autores expresan varios significados referentes a la motivación personal:

"La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo" (Herzberg, 2004).

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 2004).

“La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Mary, 2006).

Evita la reacción afectiva de desagrado o disgusto, se denomina insatisfacción y tiene como efectos.

- a) El Ausentismo, es el conjunto de ausencias ya sea justificadas o injustificadas de los empleados su trabajo, esto genera un efecto directo en la productividad de las empresas, es por eso que gracias a la Cultura Organizacional el ausentismo se reduce de una gran manera porque los empleados van a sus trabajos por un compromiso mutuo de lograr los objetivos.
- b) Las Quejas y Reclamos, son molestias que sienten tanto los clientes internos como externos, que no generan ningún beneficio para la organización. Es por ello que al tener una Cultura Organizacional fuerte las quejas y reclamos se reducen de una manera considerable ya que el personal de las organizaciones se siente motivado en realizar su trabajo y lo hace de una manera eficaz, eficiente y con la mejor amabilidad que lo caracteriza.

Desventajas de la Cultura Organizacional

Según Schein (1992) menciona que existen dos desventajas de la cultura organizacional que se detalla a continuación:

a) Barrera contra el cambio: Es una desventaja ya que los valores personales que poseen los colaboradores de las organizaciones no comparten con los valores que posee la organización. Esto ocurre cuando el ambiente de la organización es dinámica, ya que el ambiente pasa por cambios rápidos es ahí cuando una Cultura Organizacional fuerte pudiera no ser la apropiada.

b) Barrera hacia la diversidad: El contratar nuevos empleados en las organizaciones, por varias diferencias que no son como la mayoría de los miembros de la organización crea una gran paradoja. Los altos directivos quieren que los nuevos empleados acepten la Cultura Organizacional de la empresa, muchas veces no lo logran y comienzan a existir conflictos y dificultades en lograr los objetivos de las empresas.

Índices para medir la cultura organizacional

Existen varios índices para poder medir la Cultura Organizacional, según Méndez (2006) se puede nombrar las siguientes:

Métodos de Mando: Este método se utiliza para poder determinar la forma en que se utiliza el liderazgo en una organización para poder influir a los empleados,

y para determinar lo que los empleados sienten sobre este método se utiliza tres percepciones:

- Percepción del comportamiento del jefe
- Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados
- Tolerancia al conflicto percibida.

Fuerzas Motivacionales: El siguiente método se lo utiliza para poder medir la motivación que sienten los empleados de las organizaciones para ello se proponen los siguientes indicadores:

- La percepción del nivel de consideración del jefe
- La percepción del nivel de confianza otorgado
- La percepción de los procesos motivacionales
- El reconocimiento otorgado por el jefe.

Procesos de comunicación: Este método se lo utiliza para saber los tipos de comunicación en la empresa y como poder ejecutarlos, por lo que se plantean los siguientes indicadores:

- Medios de comunicación utilizados
- Fluidez de la comunicación
- Percepción de los tipos de comunicación en la organización.

Procesos de toma de decisiones: El método se basa en la información que se recoge para la toma de decisiones, los indicadores que se proponen son los siguientes:

- Percepción de la autonomía otorgada
- Nivel de centralización
- Percepción de la participación en la toma de decisiones.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA HUMANA S.A.

Situación actual de la cultura organizacional en la empresa Humana S.A.

Para poder hablar de la situación actual de la Cultura Organizacional de Humana S.A. nos debemos remontar a los años anteriores, en donde los colaboradores de Humana se sentían plenamente identificados con la empresa.

Este factor se daba en vista de que la empresa se preocupaba mucho por motivar a sus empleados, varios colaboradores pueden mencionar que el ambiente en el que trabajaban era muy bueno ya que todos se llevaban como un solo equipo de trabajo sin importar si trabajaban en diferentes áreas de la organización.

Los colaboradores incluso expresan que tenían una sala de estar en la cual podían estar por varios minutos para poder distraerse del trabajo o el estrés acumulado durante todo el día, la motivación y entusiasmo de los colaboradores se veía reflejado en el rendimientos que obtenía la institución año tras año. Es así que

los colaboradores recibían buenas utilidades cada año por su esfuerzo al trabajo diario.

Pero en los años 2012 y 2013 tras una mala administración y gran derroche de dinero en factores innecesarios que no mostraban un valor agregado tanto para los clientes como para los empleados, la situación que se vivía en Humana tuvo que cambiar radicalmente ya que la institución se encontraba a punto de quebrar por ende existieron varios cambios estructurales en la organización, en los cuales muchos colaboradores debieron abandonar la institución.

Tras la nueva administración por parte del Ingeniero Pablo Albuja se pudo estabilizar la situación económica de la empresa, pero lo que hasta este momento no se ha podido estabilizar es la percepción de varias personas en el mercado de que Humana S.A. se encuentra quebrada, estos son temas de mucha importancia en la cual la empresa se está preocupando para poder trabajar en este aspecto y lograr solucionarlo de la mejor manera.

Los actuales empleados de Humana S.A. se sienten identificados con la organización esto sucede por el cambio a la nueva administración ya que tiene como objetivos poder reducir los gastos excesivos de la empresa para así poder pagar las deudas presentes que se tiene. Es por eso que se ha visto obligado a eliminar varias actividades que solían realizarse en la empresa.

Pero manteniendo un equilibrio en el ámbito económico se ha decidido incorporar algunas actividades que generaban que los empleados se distraigan

de toda preocupación o estrés que es generado por las horas laborales, es así que se ha decidió dar luz verde a un nuevo proyecto de crear un nuevo plan de Cultura Organizacional que ayude a fortalecer los valores de los colaboradores y que los mismos se sientan identificados por la Organización para así cumplir con los objetivos y metas planteados cada año por la organización.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Humana implementará un modelo de gestión por competencias, que permita llevar al recurso humano de la organización, hacia la consecución de objetivos enfocados a liderazgo, motivación, satisfacción, comunicación y productividad. El modelo de gestión contempla:

1. Sistema periódico de evaluación por competencias.
2. Plan de capacitación y entrenamiento que sustenta las necesidades actuales y futuras.
3. Plan de sucesión y carrera.
4. Plan de comunicación interna

3 DESEMPEÑO LABORAL

3.1 QUÉ ES DESEMPEÑO LABORAL

Varios autores definen de diferentes maneras al desempeño laboral dentro las organizaciones ya sean comerciales, de servicios o industriales.

Para Carl House el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Él desempeño se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, estas evaluaciones se toman en cuenta varios factores que los empleadores hacen mucho énfasis como son la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad esto ayuda a las organizaciones a poder analizar a cada empleado de forma individual.

Para otro gran autor como Alfredo Morales, quien publicó un libro en donde expuso que el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Para seguir comprendiendo mejor que es el desempeño laboral, es importante mencionar que opinan los expertos del tema, así que mencionaremos varias definiciones de lo que es el desempeño laboral para varios autores.

“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa”. (Sánchez, 2014)

Otro de los aspectos importantes dentro del desempeño laboral es el comportamiento de la persona dentro de la organización, es decir el cumplimiento de las normas de seguridad y salud así como también el reglamento interno de la organización.

Y como último gran aspecto del desempeño son las cualidades de cada individuo que se requieren en el desempeño para ocupar los diferentes cargos y ocupaciones, es decir la idoneidad que se demuestran en esos roles.

Las revisiones para verificar como se encuentra el desempeño laboral por lo general se llevan a cabo anualmente, aunque muchas organizaciones también lo deciden hacer semestralmente y estas revisiones ayudan a que se eleve el desempeño de un empleado, y como conclusiones de las revisiones se puede decidir si es apto para ser promovido a un nuevo cargo o incluso si debiera ser despedido por un bajo rendimiento.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; esto lo menciona Chiavenato Idalberto (2002), para tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos de la organización.

- La evaluación debe hacer énfasis de la persona que ocupa el cargo y no de la impresión personal observada en el trabajo.
- La evaluación se debe concertar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado ya que la evaluación tiene que beneficiar a la organización y no solo al empleado.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización dando todas las facilidades para producir con eficacia y eficiencia.

Características del desempeño laboral

Según Rada Javier Flores García (2008), las características del desempeño laboral corresponden a todos los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo dentro de una organización.

Adaptabilidad: El origen de la palabra adaptabilidad viene de la palabra latina adaptare que significa (ad- hacia y aptare, ajustar, ceñir, aplicar) en la actualidad es ajustarse.

La adaptabilidad se refiere a poder mantener la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas en una organización. (Flores, 2008)

Según Chiavenato la adaptabilidad "Es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente". Es decir la capacidad que tienen las personas de poder acomodarse a los cambios que existan sin que estos perjudiquen a la eficacia y rendimiento de las organizaciones.

Comunicación: La comunicación se refiere a la capacidad de expresar las ideas de manera efectiva ya sea en grupo como también individualmente, de acuerdo al lenguaje o terminología a las necesidades del receptor utilizando una gran gramática y estructura organizacional. (Flores, 2008)

Varios autores también definen a la comunicación:

Según Lomoso:

Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupar.

Iniciativa: Se refiere a la intención de poder influir en los acontecimientos que se producen para poder lograr los objetivos, es decir poder provocar o crear situaciones en lugar de aceptar lo que y se establece en el entorno. (Flores, 2008)

La iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”. (Fayol, 1916).

Conocimientos: Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos o profesionales en áreas de trabajo relacionadas con las que las funciones que las personas realizan en las organizaciones. (Flores, 2008)

Para un gran autor el conocimiento significa lo siguiente:

“El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Platón, 340 ac)

Trabajo en Equipo: Se refiere a la capacidad que tienen las personas de desenvolverse eficazmente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones donde se desenvuelven para poder contribuir y generar un ambiente armónico que permita lograr lo propuesto. (Flores, 2008)

“Es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus partes individuales” (Robbins, 1996).

Desarrollo de Talentos: Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros del equipo, planificando actividades de

desarrollo efectivo relacionando los actuales cargos con lo futuros. (Flores, 2008)

El Talento Humano es el activo más importante que tiene una organización, es por ello que varias empresas buscan la manera de poder motivar a los empleados para que ellos tengan el sentido de pertenencia. Es por ello que las organizaciones buscan desarrollar todo el potencial que tienen sus empleados para los mismos den el cien por ciento en sus actividades diarios y eso se pueda ver reflejado en la productividad que van teniendo las empresas año tras año.

Indicadores para medir el desempeño laboral

Para analizar los indicadores del desempeño laboral, primero vamos a determinar que es un indicador.

Un indicador es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos, bienes o servicios generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. (Armijo, 2009)

Según Alejandro Jáuregui existen tres tipos de indicadores para poder medir el desempeño laboral dentro de las organizaciones los cuales son los siguientes:

- El primer Indicador es el de efectividad: Este indicador mide el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.

Existen dos clases de indicadores para medir la efectividad en las organizaciones y estos son:

1. Los indicadores ventas.
2. Las medidas de satisfacción de los clientes.

Criterios de venta:

1. Ventas totales: Cantidad total de ingresos generados por la empresa ya sea por la venta de bienes como servicios.
2. Participación del mercado: Este criterio ayuda a determinar la posición que tiene la empresa frente a sus competidores en el mercado.
3. Cambio porcentual en las ventas: El criterio ayuda a comprender si la empresa ha aumentado o disminuido sus ventas en el mercado con relación al anterior año.

Un gran seguimiento de los indicadores de efectividad en la empresa, permite detectar los errores que la empresa está teniendo, y así ahorra y mejora la efectividad en el largo plazo de la compañía.

Criterios de satisfacción de los clientes:

1. Cantidad comprada: Es la cantidad que cada cliente de la empresa consume el producto o el servicio.

2. Imagen de marca: Es la percepción que el mercado y las personas sienten al ver la marca, si la marca es aceptado y conocida o no lo es.
 3. Número de quejas y reclamos: Este indicador ayuda a determinar la capacidad de entregar el bien o servicio al cliente de la empresa.
- El segundo Indicador es el de eficiencia: Estos indicadores son relacionados con los costos relativos.

Los indicadores de eficiencia se relacionan estrictamente con los costos y siguen los mismos parámetros que las ventas:

1. Costos totales: Este indicador son todos los costos que tiene la empresa pueden ser tanto fijos como variables.
 2. Cambio porcentual en costos: Este indicador es importante para determinar la viabilidad de la empresa en el largo plazo.
- El último indicador es el de efectividad - eficiencia: Son los indicadores que mezclan tanto a todas las ventas de la organización como todos los costos que va generando la organización estos indicadores sirven para generar indicadores que sirven para relacionar las utilidades de la empresa.

Como estos indicadores son el resultado de las relaciones de ingresos menos gastos, se llega a determinar la efectividad del negocio año tras año, es por eso que estos indicadores son de mucha importancia que sea

estudiado por los altos directivos de las empresas como por los accionistas de la misma, los indicadores son los siguientes:

1. Utilidades totales: Es la utilidad que se consigue al final del año después de haber pagado el impuesto a la renta como la participación a los trabajadores.
2. Cambio porcentual en las utilidades: Es la variación porcentual que se tiene de la utilidad de un año con respecto al otro.

Aspectos de la evaluación del desempeño laboral

Para desarrollar la evaluación del desempeño Chiavenato menciona que hay que tener en cuenta varios aspectos:

- 1- ¿Cómo o mediante qué criterios se realizará la evaluación?
- 2- ¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación?
- 3- ¿Qué métodos utilizar para realizar la evaluación?
- 4- ¿Qué hacer con los resultados obtenidos en la evaluación?

¿Cómo o mediante qué criterios se realizará la evaluación?

En la evaluación de desempeño se realiza la integración de todos los resultados, la conducta y las competencias que posee o no el trabajador para el cargo, para ello es importante definir los indicadores o competencias a utilizar para realizar la evaluación, ya que dichas

competencias deben ajustarse a las características del puesto de trabajo y de los resultados que se esperan alcanzar de manera individual logrando alinear a los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2004).

¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación?

Es fundamental que las organizaciones definan los responsables de la evaluación del desempeño para que la misma sea efectiva, ya que así responsabilizan a los implicados, pero en si los responsables de realizar la evaluación de desempeño de los trabajadores son los jefes directos de los mismo, ya que ellos saben las actividades y responsabilidades de sus subalternos y de qué manera la están efectuando. (Chiavenato, 2004)

¿Qué métodos utilizar para realizar la evaluación?

Según Chiavenato (2004), existen varios métodos para poder evaluar el desempeño laboral dentro de las organizaciones y cada uno presenta sus ventajas y desventajas, no existe un método ideal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

La utilización de cada método dependerá en su totalidad de las características de la organización, del giro del negocio, de los tipos de puesto, de los objetivos que se planteen y por último de su cultura organizacional.

Cuesta Santos, (2005) plantea que los métodos de evaluación del desempeño parten de los objetivos a medir o valorar. Estos métodos se clasifican de la siguiente manera para facilitar la evaluación en las organizaciones.

¿Qué hacer con los resultados obtenidos en la evaluación?

Los resultados que arrojan la evaluación del desempeño según Santos (2005) constituyen una información indispensable para el funcionamiento de los recursos humanos dentro de una organización, por esta razón es necesario analizar cada uno de los resultados obtenidos en dicha evaluación de desempeño con la única finalidad de identificar las causas y condiciones que impiden el logro de los objetivos y resultados de la organización, así con estos resultados se debe diseñar las mejores estrategias de recompensa, estas estrategias pueden contribuir al desarrollo de los procesos de selección, las condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

Importancia de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es la actividad clave de la Gerencia de Talento Humano ya que consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento. (Saldaña, 2006).

Para Sorayda Romero primero se debe determinar cuál es la importancia del desempeño laboral es importante que las personas que trabajan en las

organizaciones conozcan la importancia de valorar su desempeño laboral y profesional.

Cuando los colaboradores conocen el valor del desempeño de cada uno implica que las personas trabajar de una mejor manera en la empresa en la que están prestando sus servicios. Es por ello que es sumamente importante evaluar el desempeño.

Para determinar la verdadera importancia de la evaluación del desempeño Yuli Paola Sánchez Moreno en el 2014 menciona varios aspectos importantes a tomar en cuenta, entre ellos se encuentran.

Que la evaluación del desempeño es un proceso importante que deben estar integrados en sí los siguientes elementos, como son la misión, visión, objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano para mejorar el desempeño integral.

Para varios expertos del área de Recursos Humanos entienden claramente de cuál es la importancia del rendimiento óptimo de los trabajadores dentro de las organizaciones.

En varias ocasiones se encuentran obstáculos internos, ya que existe una gran resistencia a este proceso tanto por las personas que evalúan como para las personas que son evaluados.

Estos problemas se manifiestan según Sánchez por el miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que estas evaluaciones en la mayoría de las organizaciones se las realiza a los noventa días y al año de estar en la organización en gran medida de esos resultados depende la permanencia de los colaboradores en la organización.

Pero esta percepción de las dos partes es fácil de cambiar, ya que las empresas con visión de futuro están preocupadas para cambiar la percepción negativa que tiene la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, es por ello que se encuentran buscando soluciones innovadoras que garanticen evaluaciones reales que aporten a la mejora del rendimiento y a la consecución de sus objetivos.

Es muy frecuente que las empresas antes de realizar la evaluación de desempeño a sus colaboradores se tome en cuenta todo el historial de la retroalimentación al que fue sujeto el empleado en el periodo evaluado, no se centran solo en el resultado que arrojan las evaluaciones, porque las mismas llegan arrojar resultados subjetivos y a desmejorar la apreciación de los beneficios de una evaluación del desempeño por parte de los trabajadores de la organización.

Pero Sánchez sostiene que en si un proceso eficaz de la evaluación del desempeño llegar a permitir tanto a los gerentes como a los jefes a evaluar y medir el rendimiento individual de los colaboradores y poder documentarlo en la carpeta del personal, también ayuda alinear las funciones diarias de los

empleados con los objetivos estratégicos de la organización, y por último es importante para identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños de los colaboradores para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Los métodos que son utilizados para medir el desempeño laboral de los trabajadores aportan positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores para con la empresa. (Sánchez, 2004)

Es importante que durante este proceso de evaluación se tenga en cuenta la retroalimentación al evaluado, que se le pueda comunicar de forma clara y oportuna lo que la organización espera en el desempeño laboral del evaluado, dándole oportunidades de mejora en los puntos en el que el evaluado tenga calificaciones bajas y poder entregar incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas, para que el personal tenga una motivación para mejorar cada día.

Sánchez mantiene que la razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día.

Por último, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general.

Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional. (Sánchez, 2014).

3.2 DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HUMANA S.A.

Situación actual del desempeño laboral en la empresa Humana S.A.

El desempeño laboral en la empresa Humana S.A. no era el que los altos directivos de la compañía deseaban y esto era producto que la situación financiera de la compañía estuvo en serios problemas por los gastos excesivos, es decir las utilidades de años anteriores era muy bajas incluso en varios años estuvo a punto de quebrar.

Durante el último semestre del año 2011, Humana implementó cambios en los procesos y una nueva plataforma tecnológica. Estos cambios trajeron consigo desajustes operativos principalmente en:

- Procesamiento de reclamos, lo que ocasionó un registro tardío del gasto en reembolsos médicos.
- Alta siniestralidad en el Negocio Corporativo, ocasionado por el punto anterior y el no haber ajustado precios a los clientes de este segmento.

Con estos antecedentes en el mes de Mayo del 2013 el Accionista decidió capitalizar la compañía, cambiar la administración y tomar control de las acciones.

Se realizó una proyección de negocios para el mes de Julio del 2014 en la cual se priorizó la calidad de los clientes antes que la cantidad y adicionalmente un ajuste en todos los gastos del negocio.

Tabla 4: Proyecciones de Humana S.A.

RUBRO	2014	2015	2016	2017
Ingresos	37,365,816	42,218,017	50,839,818	55,923,800
Reembolsos	22,695,391	27,991,633	31,428,431	34,373,274
Utilidad Bruta	14,670,425	14,226,384	19,411,387	21,550,526
Gastos Operacionales	11,428,722	12,865,247	13,984,764	15,309,418
Utilidad Operacional	2,841,702	4,761,137	4,806,623	5,241,108
Gastos Financieros	736,975	610,324	628,634	647,493
otros Egresos no Operacionales	797,387	837,256	858,219	879,981
Utilidad Antes de Participación e Impuestos	1,307,340	3,313,557	3,319,770	3,713,634
Impuesto a la renta	395,183	1,101,757	1,103,824	1,234,783
Utilidad Neta	912,157	2,211,800	2,215,946	2,478,851

Fuente: Humana Gerencia Financiera, Julio 2014

Estas proyecciones generaron que para el año 2014, Humana S.A. se vuelva a posesionar en el mercado como una de las empresas de medicina prepagada más importante del Ecuador.

El 2015 se avizora como un año de crecimiento para Humana, por lo cual la estrategia corporativa apunta a evolucionar inteligentemente sin la necesidad de incurrir en grandes costos fijos pero siendo eficiente en el manejo del gasto administrativo.


Los principales retos de Humana se enfocan en:

- Mejorar imagen
- Recuperar la confianza
- Mejorar niveles de servicio
- Reconstruir la cultura organizacional

- Eficiencia en el manejo de cartera
- Cumplir con los presupuestos de ventas.

También se fijaron varios parámetros para poder evaluar el desempeño laboral de cada empleado de la organización, esto con el propósito de fijar los puntos en los cuales deben mejorar y cada jefe inmediato pueda generar una retroalimentación a su personal con beneficio de esto ayude a la consecución de los objetivos y metas de Humana S.A.

Es así que se decidió que el personal que ingrese a la compañía recibirá una evaluación a los 90 días de su contrato como dicta la ley, se creó un formato para evaluar al nuevo personal. Dicha evaluación también se realiza al año desde que ingresan a la organización. El formato creado para medir el desempeño laboral por Humana S.A. Véase Figuras 16, 17 y 18.

	EVALUACIÓN DE CONTRATO DE PRUEBA Y PLAZO FIJO	CÓDIGO:	RH-FR-12
		VERSION:	00
		VIGENCIA:	02/05/2014
		PAGINA:	1 DE 3


Instrucciones:

Llene los casilleros con esfero, evitando en lo posible tachones o uso de tinta correctora. Recuerde que la calificación de 5 a 1 va de MAYOR A MENOR, es decir mientras más cerca del número 5, el desempeño es mejor, mientras más cerca al 1, el desempeño es inferior a lo esperado.

DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL COLABORADOR:		CIUDAD Y FECHA:	
CARGO:		ÁREA:	
FECHA DE INGRESO:		EVALUADO POR:	
		CARGO:	

TABLA DE APLICABILIDAD		
GRADO	CONCEPTO	INTERPRETACIÓN
5	Excepcional	Demuestra logros excepcionales. El desempeño supera las expectativas.
4	Destacado	Los resultados superan lo esperado. La persona demuestra en forma regular logros destacados.
3	Bueno	Desempeño normal. Cumple con las funciones de su cargo.
2	Necesita Mejorar	No cumple completamente las expectativas del puesto en todas sus funciones principales. Demuestra capacidad para lograr la mayoría de tareas pero necesita entrenamiento y seguimiento.
1	Resultados inferiores a los esperados	El cumplimiento de objetivos en el desarrollo de sus funciones está por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.

1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS					
¿Cumple con los resultados esperados dentro de su cargo?			1	2	3 4 5
Describa las cinco funciones específicas que demanda el cargo.					
a)			1	2	3 4 5
b)			1	2	3 4 5
c)			1	2	3 4 5
d)			1	2	3 4 5
f)			1	2	3 4 5
¿Planifica y organiza sus actividades?			1	2	3 4 5

	EVALUACIÓN DE CONTRATO DE PRUEBA Y PLAZO FIJO	CÓDIGO:	RH-FR-12
		VERSIÓN:	00
		VIGENCIA:	02/05/2014
		PAGINA:	1 DE 3

Instrucciones:

Llene los casilleros con esfero, evitando en lo posible tachones o uso de tinta correctora. Recuerde que la calificación de 5 a 1 va de MAYOR A MENOR, es decir mientras más cerca del número 5, el desempeño es mejor, mientras más cerca al 1, el desempeño es inferior a lo esperado.

DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL COLABORADOR:		CIUDAD Y FECHA:	
CARGO:		ÁREA:	
FECHA DE INGRESO:		EVALUADO POR:	
		CARGO:	

TABLA DE APLICABILIDAD		
GRADO	CONCEPTO	INTERPRETACIÓN
5	Excepcional	Demuestra logros excepcionales. El desempeño supera las expectativas.
4	Destacado	Los resultados superan lo esperado. La persona demuestra en forma regular logros destacados.
3	Bueno	Desempeño normal. Cumple con las funciones de su cargo.
2	Necesita Mejorar	No cumple completamente las expectativas del puesto en todas sus funciones principales. Demuestra capacidad para lograr la mayoría de tareas pero necesita entrenamiento y seguimiento.
1	Resultados inferiores a los esperados	El cumplimiento de objetivos en el desarrollo de sus funciones está por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.

1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS					
¿Cumple con los resultados esperados dentro de su cargo?					1 2 3 4 5
Describa las cinco funciones específicas que demanda el cargo.					
a)					1 2 3 4 5
b)					1 2 3 4 5
c)					1 2 3 4 5
d)					1 2 3 4 5
f)					1 2 3 4 5
¿Planifica y organiza sus actividades?					1 2 3 4 5

	EVALUACIÓN DE CONTRATO DE PRUEBA Y PLAZO FIJO	CÓDIGO:	RH-FR-12
		VERSIÓN:	00
		VIGENCIA:	02/05/2014
		PAGINA:	3 DE 3

APRUEBA LA CONTINUIDAD DEL CONTRATO	SI	
	NO	

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
EVALUADO	EVALUADOR

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS		
FECHA DE RECEPCIÓN	RESPONSABLE DE RRHH	RESULTADO

Figura 16: Evaluación de Desempeño Laboral

Fuente: Jefatura de Talento Humano, 2015

Estrategias para mejorar el desempeño laboral de Humana S.A.

Desarrollo de Capital Humano

Esta estrategia hace referencia a la optimización de los procesos de Talento Humano orientados a la consecución de las metas y objetivos de la organización, para el buen funcionamiento del desempeño laboral y manejo eficiente de los subsistemas como el de selección.

Esto generara el fortalecimiento del proceso de selección para que así el personal de Talento Humano seleccione al personal con las mejores competencias que se alineen a los objetivos de la organización y ayude a mejorar el desempeño laboral cada año.

Esta estrategia se logrará implementando un sistema de evaluación por competencias que permita trabajar en una cultura organizacional y genere un plan de capacitación y entrenamiento adecuados, para mejorar el desempeño laboral del personal.

Reposicionamiento de Marca y Recuperación de Confianza

Con la siguiente estrategia se busca establecer e implementar una habilidad de comunicación para lograr que Humana S.A. se posicione como una marca líder que brinde un servicio ágil, cálido y confiable. Generando así mayores ventas en el mercado que ayuden aumentar el desempeño laboral.

Esta estrategia ayudará a recuperar los niveles de consideración, relevancia, preferencia por Humana S.A. en el mercado, para tener una marca más confiable y que sea preferida en el mercado.

Esto se lograra realizando una reingeniería de la marca, mediante una estrategia de comunicación y canales digitales con la colaboración de Conclina (Hospital Metropolitano y Metrored).

Tabla 5: Objetivos - Imagen empresarial

OBJETIVO 1	Mejorar la percepción de confianza hacia la marca	INDICADOR	ACTUAL	META	PLAZO
		Satisfacción de la relación con Humana	45%	80%	31/12/2015
		Rumores negativos con Humana	90%	10%	31/12/2015
		Percepción de mejor seguro de salud	10%	70%	31/12/2015
OBJETIVO 2	Incrementar el indicador de salud de marca	INDICADOR	ACTUAL	META	PLAZO
		Indicador de salud de marca.	Consideración 14%	17%	31/12/2015
			Retención 87%	90%	
			Lealtad 64%	67%	
			Global 46%	49%	
OBJETIVO 3	Mejorar la comunicación al Cliente basado en información clara, transparente y proactiva que contribuya a la gestión comercial y a la fidelización del cliente	INDICADOR	ACTUAL	META	PLAZO
		*Índice de satisfacción del cliente (claridad de condiciones y coberturas del plan)	49%	80%	31/12/2015

Fuente: Staff Humana, 2014

Desarrollo de Canales de Venta

Con esta estrategia Humana buscara el incremento de las ventas de la empresa a través de los canales directos, indirectos y masivos.

Esto ayudara a cumplir con el presupuesto de ventas y de ingresos de la organización y generara que el desempeño laboral individual se vaya incrementando a la par que se van incrementando las ventas de la empresa. Al generar esto un efecto directo será que aumenten el número de afiliados y aporten a la rentabilidad de la compañía.

Esta estrategia se lograra con la renovación de todo el personal de la compañía y con la apertura de nuevos canales siempre pensando en el beneficio de la organización, a la vez que se debe mencionar a todo el personal la importancia de su trabajo para lograr los objetivos.

Tabla 6: Objetivos Financieros

		INDICADOR	ACTUAL	META	PLAZO
		Monto mensual de ventas UIO	12.457	40000 usd/mes	31/01/2015
OBJETIVO 1	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Monto mensual de ventas GYE	5.868	20000 usd/mes	31/01/2015
		Presupuesto por ejecutivo comercial			
		Soledad Vizcaino	5.868	10000 usd/mes/ejecuti vo	31/01/2015
		Zayra Rodriguez	-		
		Betty Silva	4.205		
		Christian Suasnavas	8.252		
		Gabriela Lozada	-		
OBJETIVO 2	Mantenimiento de la cartera	INDICADOR	ACTUAL	META	PLAZO
		% promedio de renovación de cartera historica	91%	90%	31/12/2015
OBJETIVO 3	Lograr la satisfacción del cliente interno y externo con el servicio comercial	INDICADOR	ACTUAL	META	PLAZO
		% de satisfacción de brokers	N/D	90%	encuesta semestral Junio y diciembre
		% de satisfacción de areas internas	N/D	90%	
		Número de quejas de servicio comercial registradas en SAC	N/D	0	31/12/2015
OBJETIVO 4	Posicionar la imagen de Humana dentro de clientes y brokers clave	INDICADOR	ACTUAL	META	PLAZO
		Valoraciones negativas de estudio cualitativo	2 valoraciones neg. Corp. 3 valoraciones neg. Brokers	0 valoraciones negativas en clientes corp. y brokers	31/12/2015

Fuente: Staff Humana, 2014

4 RELACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

4.1 TIPO DE RELACIÓN DE LAS DOS VARIABLES

“Una suposición fundamental del cambio cultural afirma que la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva”.
(Amoros, 2007)

Es así que la cultura organizacional y desempeño laboral son dos de los factores más importante que debe tener una organización, esto generara que la misma sea exitosa en el mercado, es así que el desempeño que los colaboradores tengan en una organización dependerá mucho del grado en el que los mismos se sientan identificados con su organización, el que tanto saben de ella y el compromiso que sienten para lograr los objetivos planteados por la organización.

Es por ello que todas las organizaciones independientemente del giro del negocio deberían crear o poseer una cultura organizacional fuerte, con la cual se logre definir su razón de ser en el mercado y la forma en la como hacen sus procesos, pero es importante que la cultura no se vea afectada por factores internos y externos, ya que esto puede ser afectado o visible en los resultados de su desempeño laboral y productividad de los empleados de su organización.

La cultura organizacional en una organización tiene un gran nivel de incidencia con el desempeño laboral, es así que al intentar crear un modelo que simule como es el funcionamiento de una organización para poder obtener resultados que se alineen a la cultura no solo se debe incluir los indicadores de los sistemas culturales, sino que a su vez se incluyen los indicadores de los sistemas de gestión.

Esto afecta a las organizaciones ya que a pesar de reconocer teóricamente la influencia de la cultura organizacional en el desempeño no existe una forma práctica de demostrarlo.

Otros autores como Martínez en su estudio que realizó en el año 2010, pudo comprobar que sí existen relaciones entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de las organizaciones.

Otro gran aporte para este estudio fue el de Rodríguez que señala que la cultura organizacional es un tema que hoy en día interesa a muchas organizaciones, puesto que permite que las personas comprendan la relación entre la institución y el entorno en el que desarrollan sus labores al cual también pertenecen. (Rodríguez, 1996)

Como podemos apreciar varios autores han establecido la importancia de mantener o crear una cultura organizacional fuerte, ya que la misma influye de manera directa al desempeño o satisfacción del personal de las organizaciones, por eso es importante que los colaboradores conozcan y practiquen la cultura de la institución.

Para ese caso Rojas (2009) entre algunas de sus conclusiones de su investigación que fue realizada en Maracaibo, Venezuela estableció que mientras en la organización

exista un mejor desempeño laboral, los empleados van a ofrecer una mejor calidad del servicio.

Pero algunos estudios recientes muestran que es muy importante no solo centrarse en los resultados del desempeño de los empleados en las organizaciones, sino también se debe considerar evaluar aspectos que están directamente relacionados, como es el caso de la motivación y la estabilidad emocional de los colaboradores.

Las diferentes organizaciones tienen una cultura organizacional que las identifican, ya que están conformadas por un grupo de creencias y valores. Pero en dichas organizaciones los colaboradores perciben y manifiestan su cultura de una manera diferente, esto depende de que tan fuerte sean los valores que se viven en la organización, ya que los mismos pueden condicionar al grado de satisfacción, cooperación y eficiencia en las tareas encomendadas por la organización a sus trabajadores.

Varios estudios que fueron realizados en años anteriores, como es el caso de Gómez (2012) mencionan que el pensamiento de los colaboradores de las organizaciones en relación a la cultura organizacional, es el de sentirse identificados con los valores laborales que tienen las organizaciones, es así que se determina que la mayoría de trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo y se desempeñan de mejor manera.

Pero hay otros estudios realizados por varios autores como es el caso de Arguello (2010), este estudio fue realizado en Maracaibo – Venezuela y plantea que el

desempeño laboral de los colaboradores de las organizaciones en varias ocasiones es poco influido por la cultura organizacional.

La teoría de dicho estudio sobre la influencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral que se encuentra muy poco influida, se da ya que los trabajadores de las diferentes organizaciones creen que el desempeño que ellos tienen en las diferentes actividades en el trabajo no tiene ninguna relación con la cultura organizacional que poseen las organizaciones, sino que los colaboradores consideran que su desempeño en las actividades son totalmente diferentes a la cultura organizacional o valores que posee la empresa ya que todo depende de la responsabilidad de cada trabajador al realizar las actividades encomendadas.

En el estudio de Arguello (2010), también se pudo determinar que no existe ninguna diferencia estadística entre la cultura organizacional de las organizaciones, el desempeño laboral y la variable de sexo (masculino y femenino), este dato es muy importante dentro de las investigaciones ya que se llega a determinar que el factor sexo no incide ni en la cultura de las organizaciones ni el desempeño laboral de los empleados.

En conclusión según el estudio de Arguello la apreciación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los hombres y mujeres, no depende de su sexo sino de las habilidades y competencias que tenga cada uno al momento de realizar sus actividades.

Para profundizar en que se centran las organizaciones Lado (2013) menciona que la mayoría de empresas se enfocan o ponen mayor atención en los resultados que cada colaborador obtiene en sus diferentes actividades en un determinado período de

tiempo, ya que lo primordial es evaluar el desempeño que cada colaborador consigue mediante sus comportamientos, porque los mismos deben alinearse a los objetivos, metas y estrategias planteadas por la organización.

Es por ello que en el estudio realizado por Pereira (2012) y Meléndez (2011) recomienda que las organizaciones deben incorporar o crear capacitaciones y talleres que ayuden a cada colaborador a el fortalecimiento emocional y motivacional, que ayuden a los mismos a un crecimiento personal para que así realicen sus trabajo de una manera eficaz y eficiente para contribuir a las organizaciones hacer más productivas en el mercado.

Como conclusión tomando las palabras de los diferentes autores que han podido dar sus puntos de vistas en sus diferentes organizaciones se puede determinar que el desempeño que cada colaborador tiene en las organizaciones de los empleados en la mayoría de veces se evalúa solo por las metas alcanzadas en un determinado tiempo y no en las habilidades y competencias que ellos tengan en las organizaciones.

Por consiguiente se puede establecer que si los colaboradores de las organizaciones son constantemente evaluados solo por los resultados que ellos obtengan y no por sus competencias, sin ninguna retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos, esto puede llegar a generar molestias y falta de compromiso por parte del empleado en la ejecución de sus tareas.

Por esta razón es importante que la mayoría de organizaciones creen varios planes de capacitación o talleres que ayuden a sus colaboradores a no sólo fortalecer el crecimiento profesional sino también su crecimiento personal, ya que la herramienta

esencial en todas las organizaciones es el capital humano, así estos planes ayudaran a que los mismos sienta que la organización se preocupa por ellos ni solo ven los resultados que ellos obtengan sino también la calidad humana que es una parte importante para que el desempeño laboral sea el que toda organización busca para cumplir con todos sus objetivos.

Es importante mencionar que para que una organización se desarrolle en el mercado de una mejor manera dependerá mucho de todas las personas que la conformen, y de la manera que las mismas cumplan las políticas y normas, así como también la manera que las personas se sientan identificadas a la organización mediante una fuerte cultura organizacional, combinando todos estos factores de una manera efectiva las organizaciones podrán cumplir con todas sus metas y objetivos.

Es así que por esta razón en la mayoría de estudios se llega a concluir que la cultura organizacional y el desempeño laboral se encuentran muy relacionados, ya que tanto la cultura organizacional depende del desempeño laboral y viceversa. Es por ello que las empresas deben encontrar la conexión entre los colaboradores de las organizaciones y mantener una buena cultura organizacional ya que los mismos tienen como resultado crear una cultura organizacional fuerte y así contribuir al desempeño laboral que las organizaciones desean.

Para terminar es importante mencionar que muchas veces la relación entre las dos variables no se va a encontrar en muy pocas organización ya que sus empleados se dedican solo a realizar su trabajo sin tomar en cuenta los aspectos de la cultura organizacional que se practican en cada una de sus organizaciones.

“Si se tiene una Cultura Organizacional fortalecida entonces se produce un incremento en el Desempeño Laboral y la Productividad de los trabajadores de las diferentes organizaciones”. (Terán, 2011)

4.2 COMO INFLUYE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Una Cultura Organizacional fuerte tiene relación con un desempeño alto de los colaboradores en las diferentes organizaciones por tres simples razones

La primera razón que se va a mencionar es que a menudo una cultura fuerte se ajusta entre la estrategia de la organización y la cultura que tiene la misma. Esta razón es de mucha importancia para llegar a cumplir con éxito las estrategias y objetivos que se plantea la empresa.

La segunda razón en la cual la cultura organizacional fuerte influye en el desempeño laboral, es que la mayoría de trabajadores de las diferentes organizaciones participan de los objetivos que ha planteado la organización y se sienten identificados con ella, ya que la empresa comunica a su personal las metas y objetivos periódicamente para que sus empleados tengan el interés de lograr dichos objetivos.

Y por último la tercera razón en la cual una cultura organizacional fuerte influye al desempeño laboral es que lleva a que el personal de una organización sienta el compromiso y la motivación necesaria para poder trabajar de una manera eficaz y eficiente. Es así como se puede determinar la dedicación que existe en el trabajador para que su desempeño sea el óptimo.

La relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en las organizaciones tiene una relación estrechamente fuerte a pesar de que la evidencia de esta relación sea antigua.

Por lo tanto acorde con las definiciones y estudios realizados anteriormente, se pudo notar la importancia de tener una Cultura Organizacional fuerte y establecida dentro de las empresas, es así que comunicando la misión, visión creencias y valores de la empresa a todos los colaboradores de la organización se puede promover un desempeño eficiente y eficaz, ayudando a la empresa a lograr las metas y objetivos planteados buscando y ayudando el mejoramiento del capital humano, llegando así a un equilibrio entre la Cultura Organizacional y el desempeño laboral.

4.3 INDICADORES

Uno de los indicadores más importantes para poder medir la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en las organizaciones es la observación ya que con este indicador ayuda a determinar el comportamiento de los empleados en su puesto de trabajo.

Este indicador fue presentado por Levy en 1990, en el que determinó que la mejor manera que existe para poder medir qué relación existe entre las dos variables es la de observar a cada colaborador en su puesto de trabajo asignándole varias tareas y determinando el comportamiento que se presentan los colaboradores en cada tarea encomendada.

La observación en el campo como un indicador es una herramienta muy aplicable en las diferentes organizaciones para poder medir el desempeño de los colaboradores en conjunto con su comportamiento, dicho indicador se lo puedo aplicar mediante una escala desde siempre a nunca.

Los comportamientos que se llegan a evaluar con este indicador pueden ser:

- Conocimiento del puesto
- Disponibilidad
- Honestidad
- Autonomía
- Negociación
- Confiabilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en Equipo
- Compromiso

Para poder medir la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral mediante el indicador de la observación se puede incorporar una tabla para asignar puntuaciones en cada comportamiento que tengan los colaboradores en sus actividades, estas actividades en conjunto con la Cultura que posea la organización puede determinar qué tan influyente es la misma en el desempeño de los colaboradores. (Levy, 1990).

Otro indicador muy útil que es utilizado por varias empresas para poder medir la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral son las entrevistas a los empleados de las organizaciones. (Flores, 1992).

Las entrevistas a los colaboradores consisten en realizar un pequeño test para poder recolectar información, existen dos tipos de entrevistas que se pueden realizar con el objetivo de medir que efecto ha tenido la cultura organizacional de la empresa con el desempeño de cada colaborador.

- El primer tipo de entrevista es la individual que es una de las más usadas por las organizaciones, esta consiste en que solo una persona es el entrevistador que por lo general es una persona que pertenezca al área de Talento Humano o ajena a la organización. Dicha entrevista ayuda mucho a los entrevistados a poder formar un vínculo de confianza con el entrevistador y que sus respuestas sean sinceras.
- El segundo tipo de entrevista es la de grupo, esta entrevista consiste en evaluar a una determinada área de la organización mediante la observación de los comportamientos de las personas frente a un determinado problema que se proponga en ese momento.

4.4 INSTRUMENTO

Para efectos de la investigación y tener varios puntos de vista se definió que para obtener los resultados deseados se utilizarán tres tipos de instrumentos de recolección de datos los cuales son: la observación, la entrevista, y la encuesta, las cuales se detallan a continuación.

Observación

Según Pardinas (2005) determina a la observación como las conductas o acciones de las personas en un determinado lugar que son vistas por una persona o un grupo de personas.

Para Quinteros (2005) las principales ventajas que tiene la observación para recolectar información son las siguientes:

- Permite obtener información de los hechos y como ocurren en la realidad.
- Percibe las formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para la investigación.
- No se necesita la colaboración de la persona o personas hacer observados.

Para Hernández (2003) existen varios tipos de observación en una investigación, pero las principales son las siguientes:

- No científica: esta observación es la que se realiza de una manera espontánea, es decir sin el propósito de llevar una investigación es por ello que la misma se realiza sin ningún tipo de preparación.
- Científica: este tipo de observación consiste en que existe una preparación previa de la observación para determinar qué puntos son los claves en observar y cuáles no.

- De laboratorio: en este tipo de observación consiste en que el observador traslada ya sea al observado o al grupo a observar a un determinado laboratorio para poder estudiarlos.
- No participante: en la siguiente observación es la que el observador no participa ni forma parte del grupo que se va a observar.
- Participante: como su nombre lo indica en este tipo de observación el investigador si forma parte del grupo y puede tener un contacto más directo con el mismo.
- Indirecta: la observación indirecta consiste en que el investigador no entro en un contacto directo con las personas u objeto a estudiar, sino que basa su investigación en observaciones que realizaron otras personas.
- Directa: este tipo de observación es más eficaz para el investigador ya que el mismo si entra en un contacto directo con lo que se va a observar y puede orientan la observación a lo que el desee observar.

Entrevista

Para Sabino (1992) menciona que la entrevista es una forma de interacción social que tiene como objetivo poder recolectar datos para una determinada investigación, es decir se puede definir a la entrevista como un proceso de comunicación oral entre dos o más personas cuyo objetivo principal es la de obtener información u opiniones sobre un tema específico.

Para Contreras (2003) existen varias ventajas de las entrevistas para las diferentes investigaciones las cuales se mencionan a continuación:

- Es una técnica que ayuda obtener los datos puntuales en una investigación.
- Se puede captar el tono de voz y gestos que tenga el entrevistado.
- Es una herramienta muy económica para recolectar datos.

Para Sabino (2002) existen dos tipos de entrevistas las estructuradas y las no estructuradas.

- Estructuradas: son las entrevistas que plantean preguntas idénticas y en el mismo orden al diferente número de entrevistados.
- No estructuradas: son las entrevistas más flexibles y abiertas ya que las preguntas se realizan en base al problema establecido.

Encuesta

Para Carvajal (2015) la encuesta es una técnica o herramienta que nos ayuda a poder recolectar información con el propósito de obtener la información necesaria en una determinada investigación.

Existen tres principales ventajas de la encuesta establecidas para Carvajal (2015), y estas son las siguientes:

- En muy poco tiempo se puede reunir una gran cantidad de información necesaria para la investigación.
- Permite obtener datos certeros y confiables esto es en gran parte ya que se aplica solo al mercado establecido para la investigación.
- Ayuda a obtener cualquier tipo de información inclusive si esos mismos datos son de datos pasados.

Existen cuatro tipos principales de encuestas que se realizan en las diferentes investigaciones, y estas son las siguientes:

- Encuesta Personal: esta encuesta es en la que el encuestador se reúne con el encuestado de manera personal y le empieza a formular preguntas ya establecidas en un cuestionario.
- Encuesta Telefónica: este tipo de encuesta es la que el encuestador formula cierto tipo de preguntas al encuestado de manera telefónica para poder obtener la información necesaria.
- Encuesta Postal: la encuesta postal es la menos utilizada ya que en esta el encuestador envía la encuesta al encuestado vía postal con una carta indicando que una vez que llene la encuesta la vuelva a enviar por esta vía sin generar costo alguno, es la menos utilizada ya que se ha determinado un bajo índice de respuesta.

- Encuesta por Internet: por último esta tipo de encuesta en la actualidad es la más utilizada por su rapidez en las respuestas y su bajo costo, la encuesta consiste en que el encuestador envía la encuesta a los diferentes encuestados por correo electrónico para que puedan llenarla.

4.5 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La Observación

Para efectos de esta investigación se va a utilizar el instrumento de la observación, esto con el propósito de poder determinar cuáles son los resultados que se obtienen al poder observar a los colaboradores en sus actividades diarias de trabajo.

Responsable de la Observación: Juan Carlos Jiménez Garcés – Asistente Talento Humano.

Para poder obtener resultados por los instrumentos de recolección de datos anteriormente mencionados, se realizó una observación directa y de campo, la misma consiste en observar al personal de Humana S.A. en su lugar de trabajo es decir en las oficinas que se encuentran en la Matriz ubicada en la Atahualpa y 10 de agosto, dicha observación se efectuó tanto en planta baja como en el quinto, sexto y séptimo piso, en ella se observará la forma de actuar ya sea con sus jefes inmediatos y sus compañeros de trabajo.

Los resultados obtenidos en la investigación tienen como objetivo verificar si existe concordancia con las encuestas y entrevistas que se van a realizar.

Los mismos se detallan a continuación, se pudo constatar que en efecto el clima organizacional de Humana se encuentra de una gran manera y eso se pudo observar en las diferentes áreas de la empresa ya que los colaboradores trabajan con un gran sentido de compromiso e identificación por la organización.

Así mismo la relación de los jefes con su personal es el adecuado ya que todos trabajan como un equipo de trabajo para poder conseguir los objetivos planteados por las diferentes áreas de Humana, esto es bueno ya que se puede constatar que el liderazgo que se mantiene en Humana es el adecuado.

Uno de los puntos a tomar en cuenta en la observación fue que la comunicación interna que maneja Humana S.A. no es la más efectiva para poder mantener a su personal comunicado, ya que se pudo determinar que los ejecutivos de ventas no se encuentran muy informados sobre las actividades que se realizan en la empresa, esto ocurre por sus actividades de trabajo que no les permite leer correos sino solo vender el seguro por los diferentes lugares de Quito.

De igual manera se pudo determinar que los ejecutivos de servicio al cliente que se encuentran en los puntos externos a Humana como en el Hospital Metropolitano, Axxis y el Hospital de los Valles en varias ocasiones no han podido participar de las actividades que organiza Humana esto ya que los puntos en los que trabajan no pueden quedar solo sin atender a los afiliados.

Es así que como conclusión en general de la observación se puede determinar que la Cultura Organizacional que se maneja en Humana S.A es la adecuada ya que el personal se encuentra motivado al realizar sus actividades y en conjunto con el tipo de liderazgo que manejan los jefes con su equipo de trabajo que hace que todos puedan trabajar en conjunto, hace que se mantenga una Cultura Organizacional fuerte.

Pero es importante no dejar a un lado el tema de la comunicación interna que es una variable que se pudo encontrar en la observación que no se encuentra fortalecida, es por ello que se podría establecer un plan de comunicación interna en el que pueda abarcar un cronograma por parte de Servicio al Cliente para que todos puedan participar de las actividades y capacitaciones organizadas por Humana y nadie se quede al margen de las mismas.

Como resultados de la observación se pueden observar a continuación imágenes de varias acciones que aportaban a fortalecer la Cultura Organizacional de Humana.

Las primeras figuras reflejan como Humana fortalece la parte de los factores de la cultura organizacional es decir se ha encargado de llenar la empresa con frases propias de Humana ya sea en banners, papeles o pequeños stickers para que los colaboradores se identifiquen con la misma, los mismos se detallan a continuación.

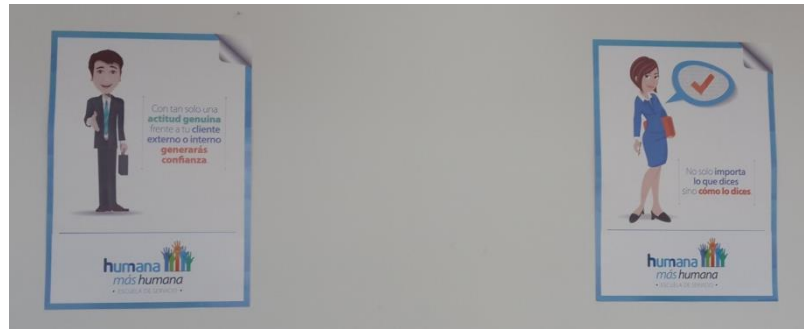


Figura 17: Posters



Figura 18: Banner

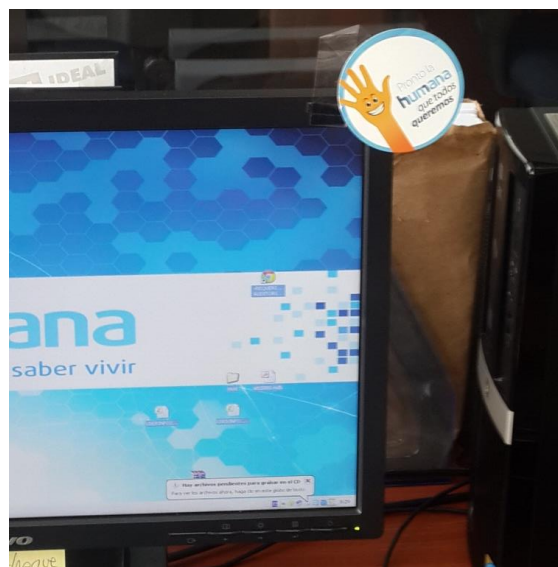


Figura 19: Sticker

Entrevista al Personal de Humana S.A.

Para efectos de la investigación se realizó una entrevista a cuatro puntos claves de la empresa, los cuales se pueden visualizar en el Anexo 1, 2, 3 y 4. Es así que las personas quienes recibieron la entrevista fueron las siguientes: la Jefe de Talento Humano para saber cuál es el punto de vista de la persona encargada de Talento Humano sobre la percepción de los empleados y la Cultura Organizacional que existe en la empresa.

Otra de las personas importante a quien se realizó la entrevista fue la Gerente Financiera Administrativa esto en vista de que es la persona que maneja la parte financiera de Humana y así podríamos tener los resultados si la empresa si estaría dispuesta a invertir para fortalecer la Cultura Organizacional de Humana.

Para finalizar para la investigación se debía determinar el pensamiento de los puntos críticos que se pudo visualizar en la observación, es por ello que se realizó la entrevista tanto al Jefe de Ventas como a la Jefe de Servicio al Cliente.

Los resultados obtenidos en estas cuatro entrevistas fueron variables e interesantes, esto se obtiene por las diferentes opiniones establecidas, como conclusiones de las entrevistas efectuadas se puede determinar lo siguiente:

La Jefe de Talento Humano supo mencionar que la Cultura Organizacional que maneja Humana S.A. es fuerte, ya que en los últimos años se ha implementado actividades que ayuden a que el personal se sienta identificado con la

organización, así como también que los jefes de áreas se involucren con su equipo de trabajo para que puedan lograr los objetivos que se han planteado, pero supo determinar con todas estas variables cada vez deben fortalecerse y para finalizar menciono que existe un gran punto a mejorar en la organización y ese es la comunicación interna en Humana.

Por otro lado la Gerente Financiera Administrativa indicó que la organización se encuentra dispuesta a invertir en el capital humano ya que es una de las partes más importantes de la organización. También mencionó que la imagen que en la actualidad tiene Humana en la sociedad es buena esto en vista a la nueva administración que ha generado cambios en la empresa invirtiendo en varias capacitaciones al personal para que la motivación de los mismos crezca y el desempeño empresarial aumente.

Y por último un punto clave que se pudo notar en estas entrevistas fue la del Jefe de Ventas quien supo manifestar que el sentido de pertenencia dentro de los ejecutivos de ventas ha ido cambiando con el pasar de los años, ya que en el pasado el personal de ventas sentía que la empresa los dejaba de lado en varias actividades internas que se realizaban pero en la actualidad eso poco a poco ha cambiado, indicó que estos cambios no pueden ser de la noche para la mañana pero sabe que existe un cambio en ello, y esto generará que ahora todo el personal participe tanto en actividades internas como son las capacitaciones, pero algo que supo dejar claro es que la vía de comunicación para su personal no es la adecuada en vista que los ejecutivos no pueden pasar todo el día pendientes de su correo electrónico para saber sobre temas vinculados a la organización y sería

bueno que como empresa se pueda cambiar es vía de comunicación para el personal de ventas o se fortalezca la misma.

Encuesta

Las treinta y dos preguntas fueron establecidas de acuerdo a las diferentes variables que presenta la Cultura Organizacional, es así que se formuló de la siguiente manera.

Liderazgo: Según Robbins (2010) se puede definir al liderazgo como un proceso que consistente en guiar a un grupo de personas de una organización y así influir en los mismos para que puedan alcanzar las metas y objetivos planteados por las empresas. El liderazgo en las organizaciones es muy importante ya que así los trabajadores harán sus tareas no por obligación sino porque se sienten comprometidos con la misma.

Comunicación: La comunicación en las organizaciones es una de las partes más importantes para poder comprender mejor la definición de la misma Robbins (2010) expresa a la comunicación como la transferencia y comprensión de significados es decir poder transmitir cualquier palabra o mensaje y que el mismo sea comprendido por la otra persona o grupo de personas que se encuentren en una organización.

Clima Organizacional: Para Davis y Newstrom (1999) pueden definir al clima organizacional como un estudio y aplicación de los conocimientos sobre la

manera en que las personas actúan en las diferentes organizaciones, es decir la forma en que cada individuo de la organización siente a la empresa realizando sus diferentes funciones laborales.

Satisfacción: Para Robbins (2010) la satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de todas las actitudes que puedan tener todos los trabajadores de las organizaciones hacia las mismas. Estas actitudes pueden ser tanto positivas como negativas eso dependerá del grado de satisfacción que los trabajadores sientan hacia su trabajo.

Motivación: Según Pernalet (2005) indica que la motivación es un factor crucial ya que se ayuda a desarrollar las demás variables, esto es en vista de que si el personal se encuentra altamente motivado podrá desarrollar mejor en sus actividades laborales, pero en si Robbins (2010) define a la motivación como la voluntad que tiene el personal para realizar un esfuerzo deseado para alcanzar los objetivos de la organización.

Productividad: Para Martínez (2007) la productividad es un gran indicador que ayuda a medir tanto a un país o a una organización como se están usando los recursos de las mismas ya sea para producir bienes o servicios.

Pero para poder medir las diferentes preguntas en la encuesta se ha utilizado una escala de Likert, dicha escala nos ayuda a poder medir el comportamiento o las actitudes que tiene un grupo específico de personas en un determinado tema utilizando varias opción de vayan de un extremo a otro, esta escala será de gran

ayuda al tema a tratar ya que así se podrá obtener distintos niveles de opinión y saber los puntos específicos a mejorar.

La escala que ha sido utilizada en la encuesta al personal de Humana S.A. es una escala unipolar ya que un extremo es el opuesto al otro, y para el personal encuestado será más fácil realizarla sin incurrir en errores.

La encuesta realizada al personal de Humana S.A. la podemos observar en el Anexo Encuesta y la tabla de los resultados de que cada pregunta que realizó el personal se puede visualizar en el Anexo 5.

Cálculo de la muestra

Para poder realizar la siguiente encuesta se debe determinar la muestra de la población, es así que la muestra es de tipo probabilística ya que para poder conocer el tamaño de la misma se utilizó una formula estadística y las personas fueron seleccionadas de una manera aleatoria.

Por ello se utilizó un nivel de confianza del 95% a esto corresponde un valor de Z de 1.96 este valor es obtenido de una tabla de distribución normal, el error estándar fue del 5% y la probabilidad de ocurrencia del 50% esto es en vista que no se han obtenido estudios previos.

La fórmula para poder obtener la muestra en una población finita se coloca a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Fuente: Carlos Ochoa, 2013

El cálculo para determinar la muestra para todo el personal de Humana S.A es la siguiente:

$n = \frac{251 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{250 * 0.0025 + 3.8416 * 0.50 * 0.50} = 152$
--

Es así que se seleccionó 152 números al azar de toda la nómina de los colaboradores de Humana, verificando que todos los individuos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados de las diferentes gerencias establecidas, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7: Distribución del Personal

Gerencia	Personal	Porcentaje	Personal de la Muestra
Financiera - Administrativa	35	14.0%	21
Operaciones	47	19.0%	29
General	2	0.8%	1
Regional	35	14.0%	21
Servicio Al Cliente	60	24.0%	36
Comercial	72	29.0%	44
TOTAL	251	TOTAL	152

Tabulación e Interpretación de resultados obtenidos de la encuesta

A continuación se determinara las conclusiones y percepciones que fueron obtenidas en cada pregunta de la encuesta realizada, las tablas de las mismas se puede observar en el Anexo 1.

Pregunta No 1. Género.

En la pregunta establecida sobre el género del personal de Humana S.A. se quiere determinar el porcentaje de mujeres y hombres que existen en la muestra que ha sido seleccionada aleatoriamente. Es decir que género es el que prevalece en la organización.

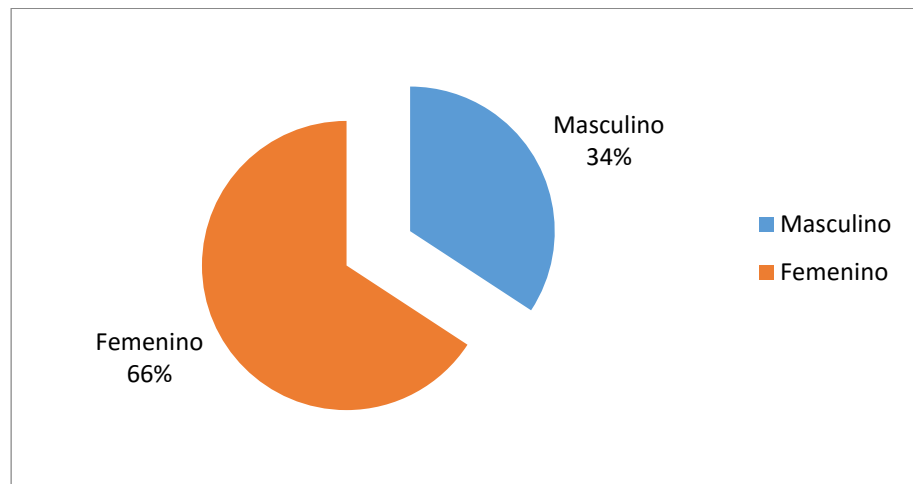


Figura 20: Género

El 66% de las 187 personas encuestadas en Humana S.A. es femenino mientras que el 34% del personal es masculino, esto nos da una relación de 2 a 1, es decir por cada hombre encuestado existieron 2 mujeres. Este factor es muy importante en la encuesta y en la organización para poder

establecer la percepción que existe tanto en el personal femenino como masculino.

Pregunta No 2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Sobre el nivel de instrucción del personal se quiere determinar cuál es el porcentaje más alto de instrucción que existe en la organización para realizar sus funciones respectivas.

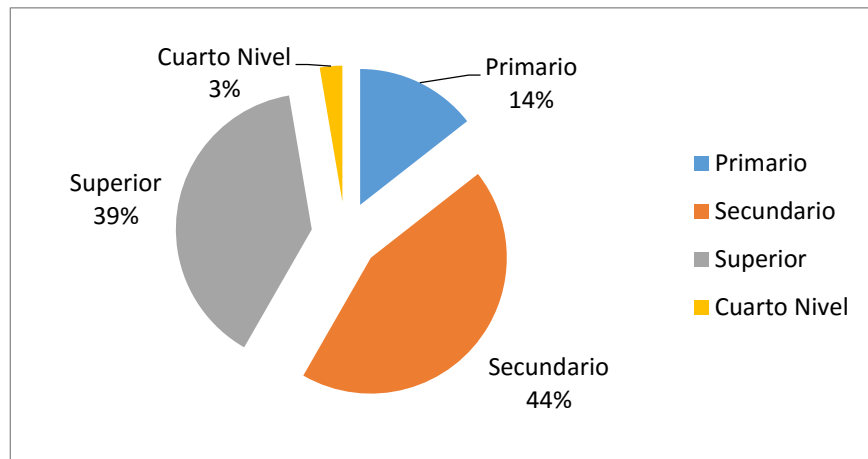


Figura 21: Nivel de Instrucción

El 44% del personal encuestado menciona que su nivel de instrucción es el secundario, es decir solo terminaron el colegio, mientras tanto el 39% del personal indicó que tienen un nivel de estudio universitario de tercer nivel y solo el 3% del personal tiene estudios de cuarto nivel, en este último grupo se encuentran aquellos que ocupan cargos gerenciales en Humana.

Pregunta No 3. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Se quiere determinar qué porcentaje del personal encuestado tiene un mayor número de años en la organización y han podido determinar los varios cambios que se han efectuado a demás se establecerá el porcentaje de nuevos colaboradores en la empresa.

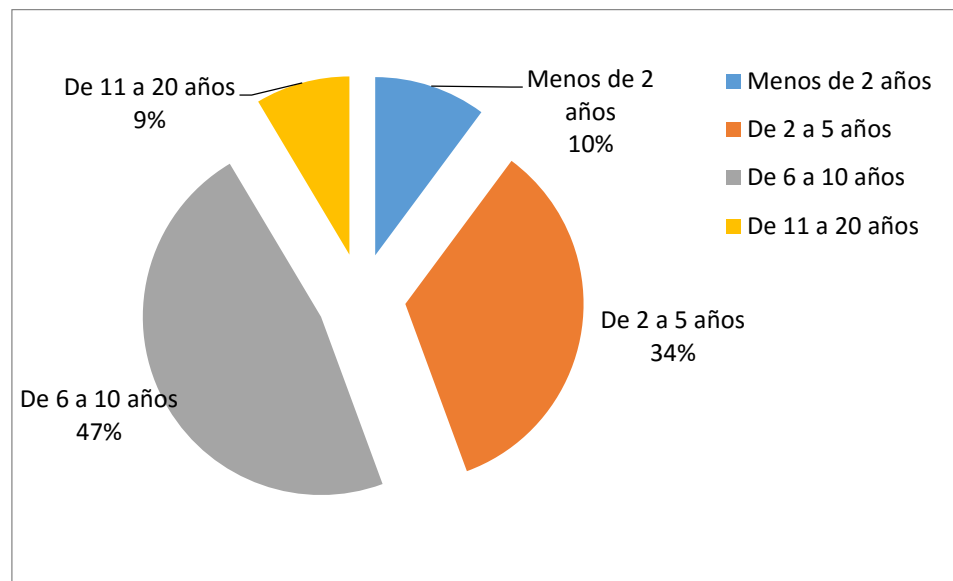


Figura 22: Antigüedad en la empresa

El 56% del personal al cual se realizó la encuesta, es decir más de la mitad del personal tienen una antigüedad considerable en la organización de 6 a 20 años trabajando en la empresa, ellos han vivido los diferentes cambios que se han ido generando en la institución. Se puede notar que el 44% del personal se mantienen en la empresa en un tiempo entre menos de 2 a 5 años es así que ellos experimentan los nuevos planes de cultura organizacional. Existe un gran equilibrio del personal en la organización.

Pregunta No 4 ¿A qué Gerencia pertenece?

Se determinara el porcentaje de colaboradores que pertenecen a las diferentes gerencias establecidas en Humana S.A.

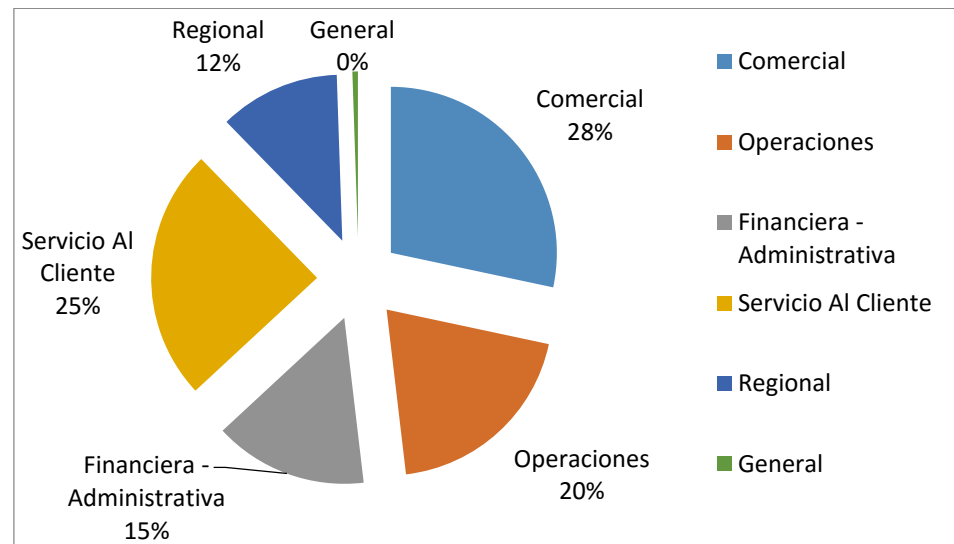


Figura 23: Gerencia

Como se puede notar en la encuesta realizada existe un gran equilibrio del personal en las diferentes gerencias que posee Humana, pero es importante mencionar que tanto la gerencias comercial como la de servicio al cliente son las que más alto porcentaje tienen, esto es en vista de que las 2 gerencias son el giro del negocio la venta del seguro Humana y atender a los afiliados en resolución de quejas, es por ello que el personal de dichas gerencias es mayor a las demás.

Una vez establecido el grupo al cual se va a evaluar la encuesta relacionada con las diferentes variables de la Cultura Organizacional, se determinan las siguientes preguntas relacionadas a la variable de comunicación.

Pregunta No 5.

Con la siguiente pregunta se desarrollara si los canales oficiales de comunicación interna que utiliza Humana para su personal es el efectivo.

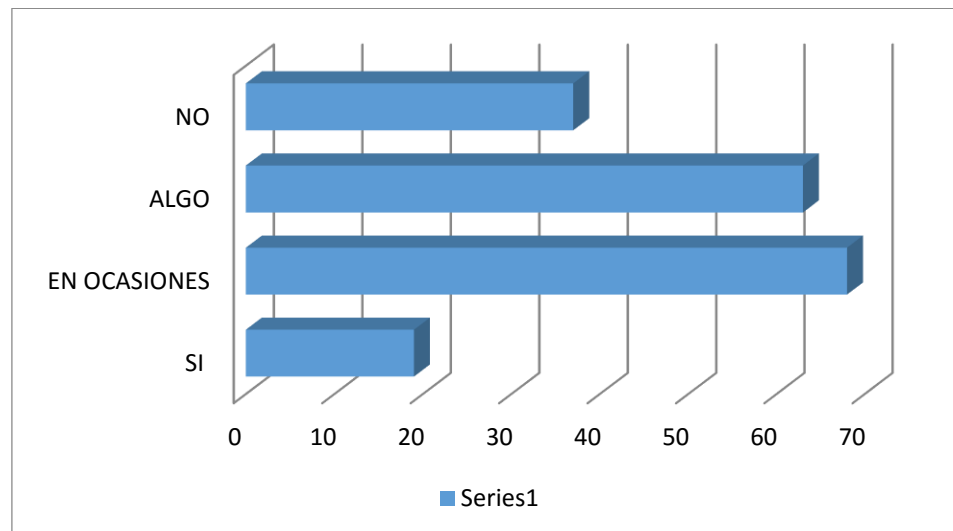


Figura 24: ¿En general recibe la información sobre temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?

El 70% de las personas encuestadas indica que no tan frecuentemente sino solo por ocasiones reciben información con temas relacionados con Humana que pueden ayudar a una mejor comunicación interna. Esto se puede generar por la falta de información por parte del área de comunicación por correo electrónico.

Pregunta No 6.

La pregunta ayudara a poder identificar si el correo electrónico es el mejor método para transmitir las inquietudes del personal hacia sus jefes inmediatos.

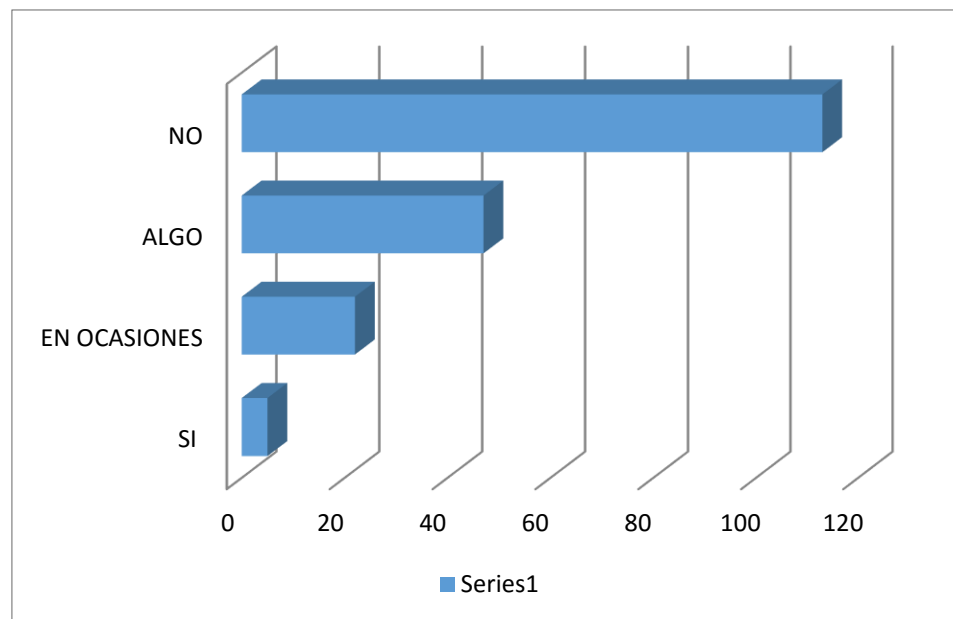


Figura 25: ¿En la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre los distintos niveles jerárquicos?

En general se puede determinar que en Humana no existe un canal adecuado de comunicación que ayude a los colaboradores a poder resolver las dudas que han sido planteadas ante los niveles jerárquicos de la empresa.

Pregunta No 7.

Con la pregunta se podrá establecer si Humana trasmite a su personal cierta información que les permita conocer cuáles son los objetivos que se ha planteado la organización en el año, y así el personal sepa que quiere la empresa de ellos.

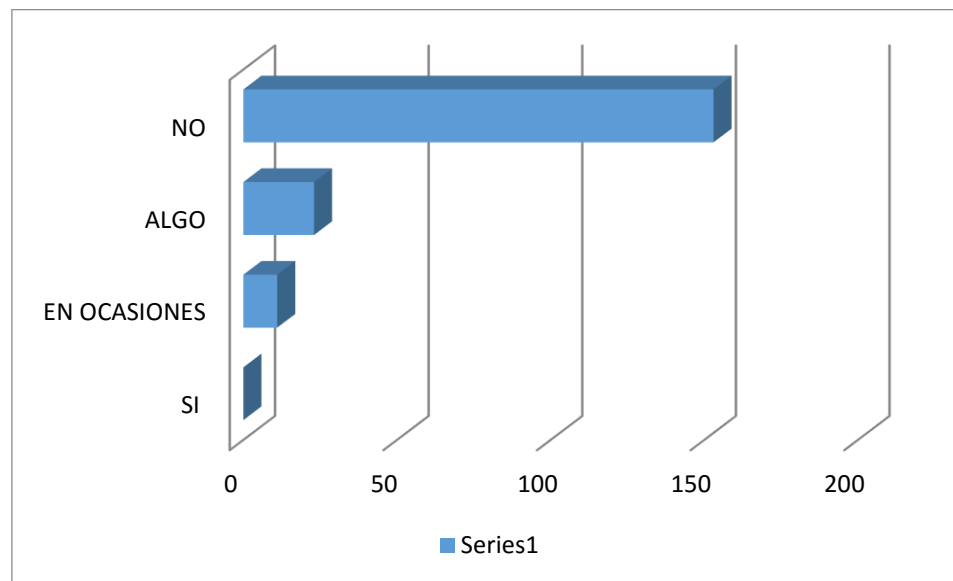


Figura 26: ¿La compañía transmite información que permite conocer cuáles son los objetivos de la misma?

El personal encuestado indico que Humana no trasmite a su personal cuales son los objetivos de la misma, esto es muy importante ya que si el personal no conoce cuales son los objetivos planteados por los altos directivos, no podrán saber a dónde quiere llegar la empresa, una buena comunicación de los objetivos empresariales ayudara a la empresa a cumplir los mismos y ser más productivos.

Pregunta No 8.

Con la siguiente pregunta se podrá establecer si la actual comunicación interna que maneja Humana S.A. es efectiva o no para el personal.

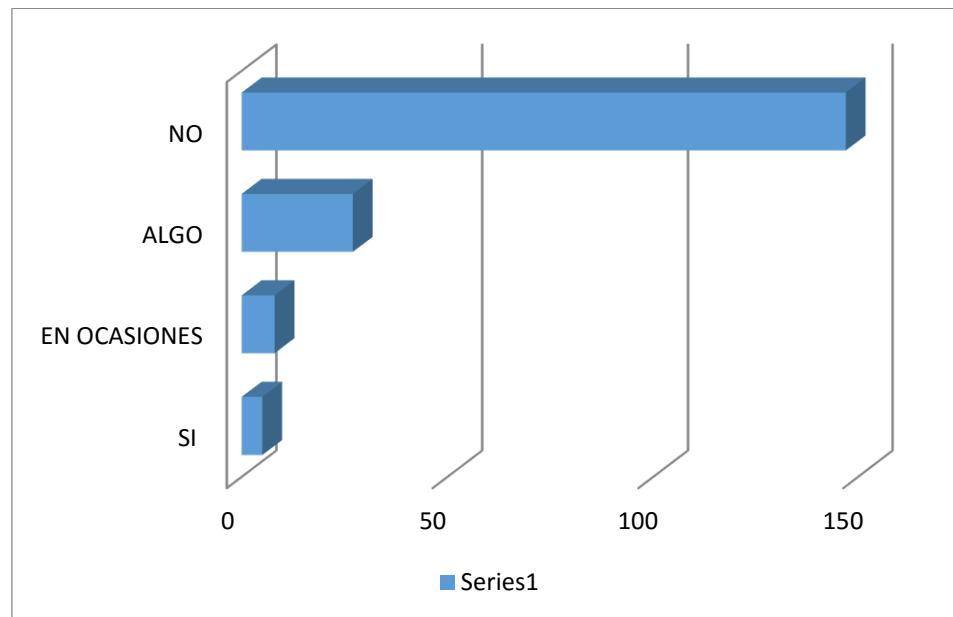


Figura 27: ¿La comunicación interna de Humana S.A. es efectiva?

Como se puede notar en la encuesta la mayoría del personal encuestado en Humana indica que de ninguna manera la comunicación interna que se maneja es efectiva, ya que existen muchas fallas al momento de indicar o mencionar algo a todo el personal, es por ello que este es uno de los puntos que debe tener más cuidado y ser estudiado.

Pregunta No 9.

Aquí se podrá determinar si el correo electrónico que es la principal vía de información en Humana es el mejor método para mantener al personal informado.

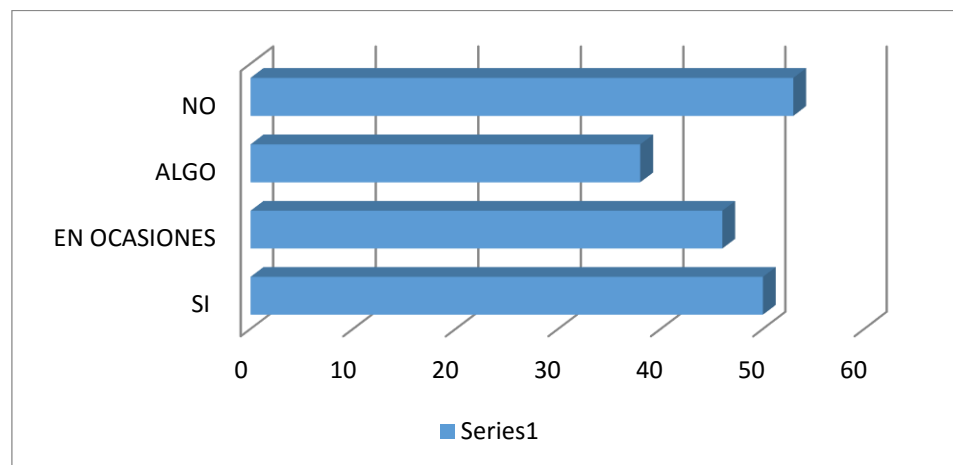


Figura 28: ¿Cree usted que el correo electrónico es la mejor vía de comunicación en Humana?

Al preguntar al personal sobre si el correo electrónico es la manera de comunicación en Humana existe muchas discrepancias ya que si bien es cierto la mayoría de encuestados dijo NO, pero una cantidad muy importante menciona que SI es la mejor manera de comunicación. Si bien es cierto se menciona que la forma de comunicación no es la más efectiva no quiere decir que el medio que se utiliza es el inadecuado sino que no se lo está usando de la mejor manera.

Una vez que se han finalizado todas las preguntas realizadas al personal sobre la variable de comunicación, se procederá a estudiar y desarrollar las preguntas sobre la variable de Liderazgo.

Pregunta No 10.

Sobre la pregunta de liderazgo se podrá determinar si el jefe inmediato del personal está generando un buen ambiente de trabajo dentro de su equipo.

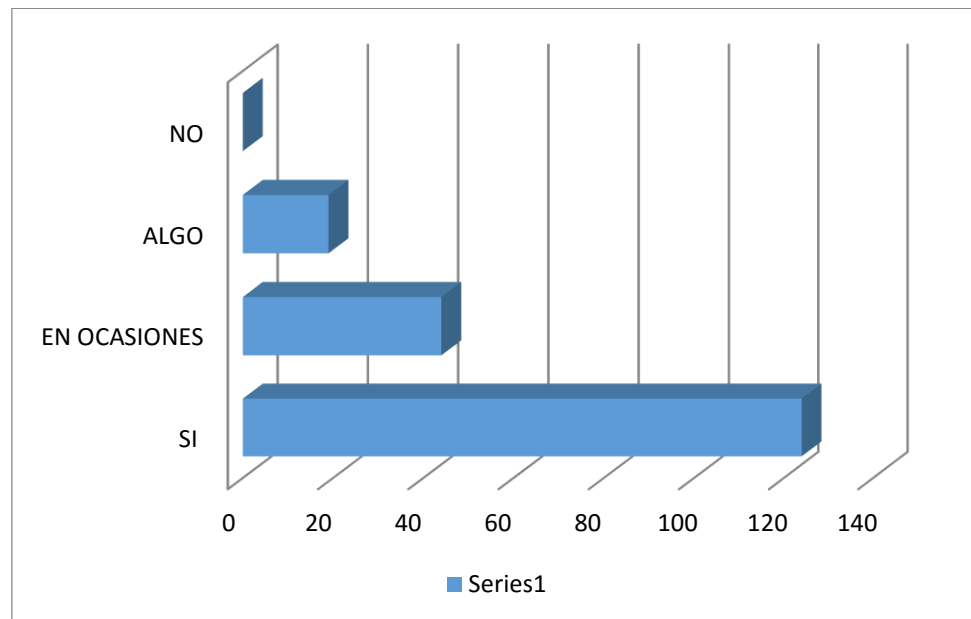


Figura 29: ¿Su jefe desarrolla un ambiente positivo en el equipo?

Como refleja la encuesta más de 120 personas encuestadas menciono que sus jefes inmediatos si generan un ambiente de trabajo positivo en el cual se puede trabajar de una manera comoda ya sean con los compañeros de trabajo o su mismo jefe. Es decir mantiene un buen ambiente de trabajo en las diferentes áreas.

Pregunta No 11.

La siguiente pregunta determinara si el jefe de cada colaborador en su área de trabajo reconoce o no un buen trabajo realizado o un trabajo que demandando un esfuerzo extra de su personal dentro de las actividades ya encomendadas.

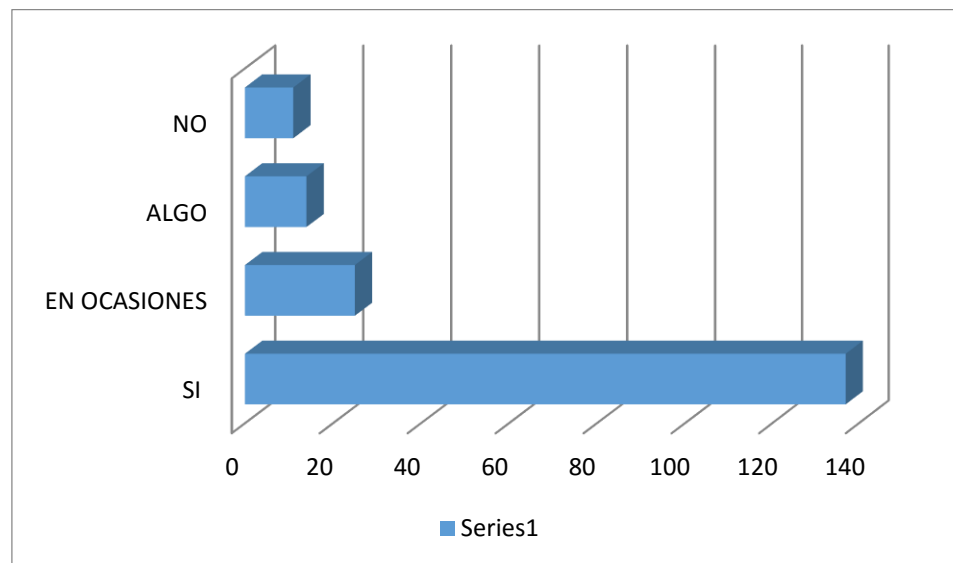


Figura 30: ¿Su jefe reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra?

Se puede establecer por el personal encuestado que se sienten satisfechos en su lugar y equipo de trabajo ya que los jefes sí reconocen cuando su personal realiza un buen trabajo o un gran esfuerzo que le tomo un determinado tiempo para realizar las tareas.

Pregunta No 12.

La pregunta doce se determinara si los jefes del personal evitan mantener el favoritismo hacia ciertos colaboradores de su equipo de trabajo, y existe un trato equitativo hacia todo el personal.

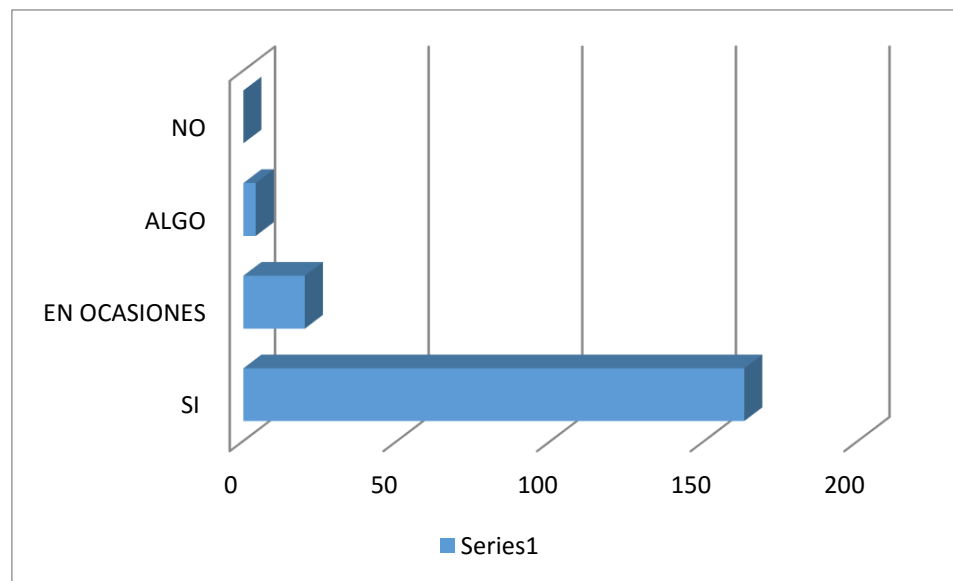


Figura 31: ¿Su jefe evita el favoritismo?

Como se observa la mayoría del personal menciona que sus jefes inmediatos tienen un trato justo en las diferentes tareas con su personal, evitando así el favoritismo.

Pregunta No 13.

Con la siguiente pregunta se desarrollara si los jefes de área promueven un desarrollo tanto en el ámbito personal como profesional de su personal a cargo.

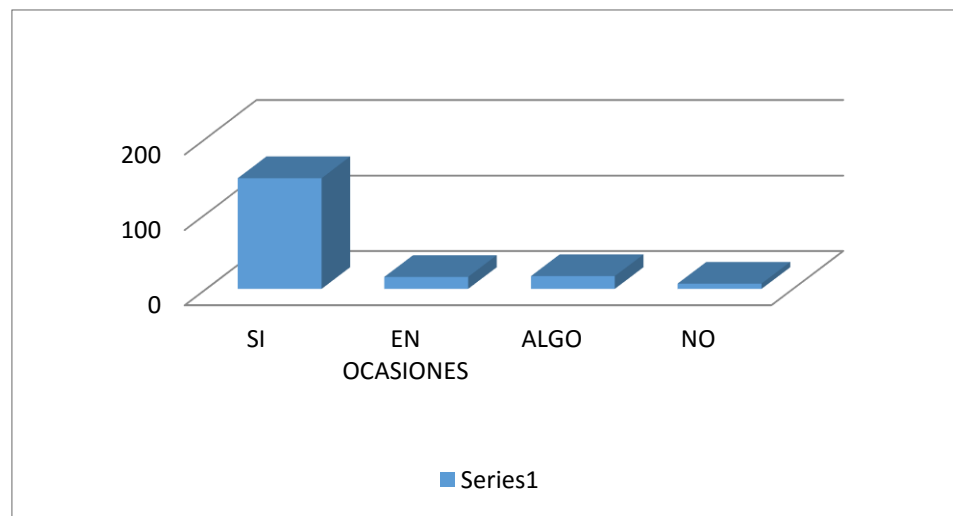


Figura 32: ¿Mi jefe promueve/favorece el desarrollo de las personas?

Se determina en base a los datos proporcionados por la figura que los jefes inmediatos de cada área promueven en todo momento el desarrollo de las personas, es decir se preocupan que el personal a su cargo pueda desarrollarse en el ámbito laboral como personal.

Pregunta No 14.

Para poder determinar cuál es el trato que mantienen los jefes inmediatos a su equipo de trabajo se determinó la siguiente pregunta que a su vez se podrá verificar que estilo de liderazgo es el que manejan.

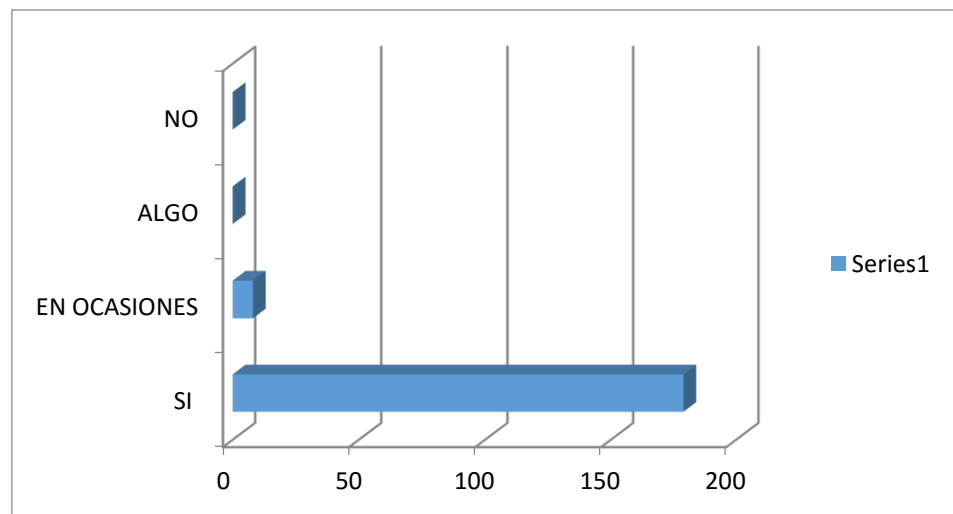


Figura 33: ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

En base a las respuestas del personal encuesta se puede determinar que los jefes si mantienen un ambiente de respeto hacia su personal, por ende jamás existe el irrespeto y eso crea que el ambiente mejore dentro de las respectivas aéreas.

Pregunta No 15.

Con la siguiente pregunta se podrá determinar si el personal que realizo la encuesta trabajo en equipo ya sea con sus compañeros de trabajo o su jefe inmediato.

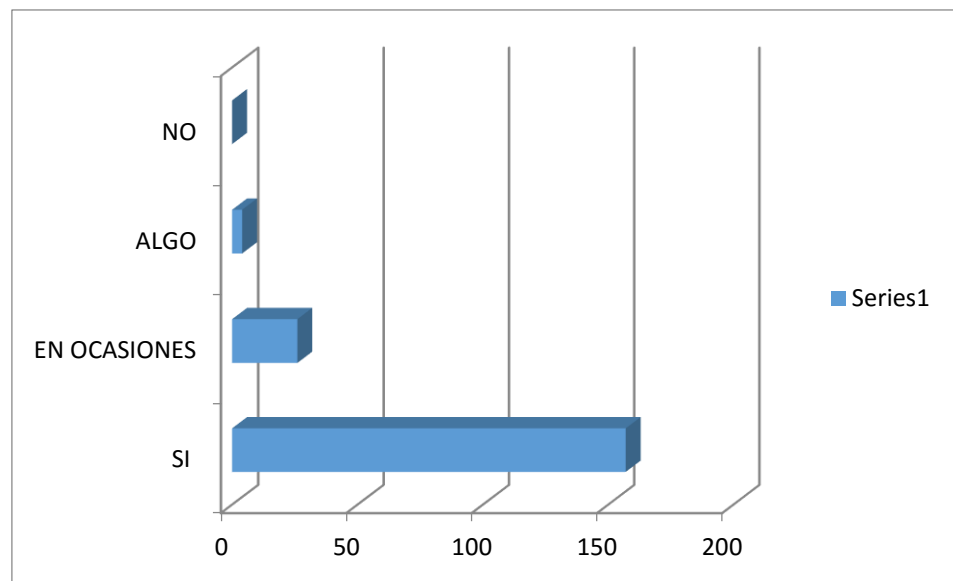


Figura 34: ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

La mayoría del personal encuestado en Humana considera que si existe un trabajo en equipo tanto con sus compañeros como con su jefe, esto crea que las tareas encomendadas a cada área sean desarrolladas de una manera eficaz y eficiente. Es bueno con los jefes mantengan este ambiente de trabajo con su equipo para que fomento el compromiso institucional.

Pregunta No 16.

Mediante la pregunta 16 se puede verificar si la comunicación que maneja el personal de Humana con sus jefes inmediatos es efectiva y los mensajes son captados por el personal para la consecución de los objetivos.

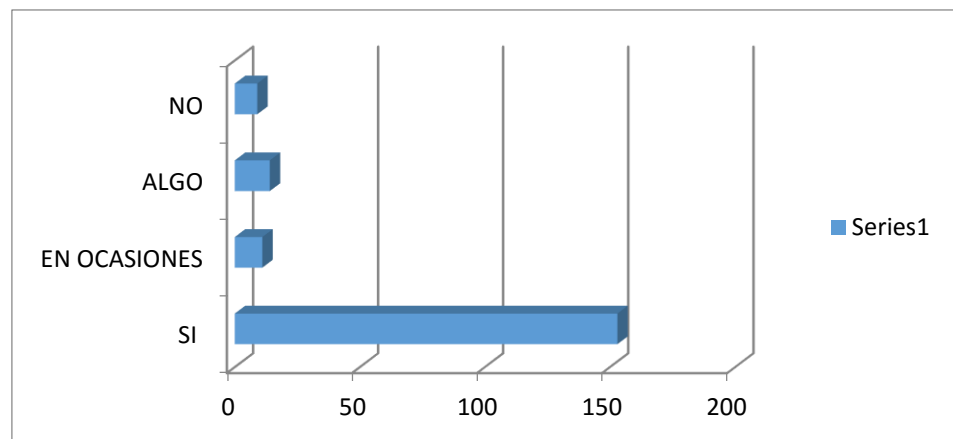


Figura 35: ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

Este punto es muy importante para mantener un buen ambiente de trabajo dentro la organización, ya que si se mantiene una buena comunicación entre jefe y equipo de trabajo, los objetivos planteados por las diferentes áreas se logran trabajando en equipo y el personal sabrá que pueden confiar en su jefe y ser escuchado al mencionar como se pueden lograr los objetivos de una manera efectiva y eficiente.

Pregunta No 17.

Se va a determinar el porcentaje de colaboradores que conoce con exactitud y claridad cuáles son los valores institucionales que tiene Humana, esto es importante ya que se puede determinar el grado de compromiso que tienen los colaboradores hacia la organización.

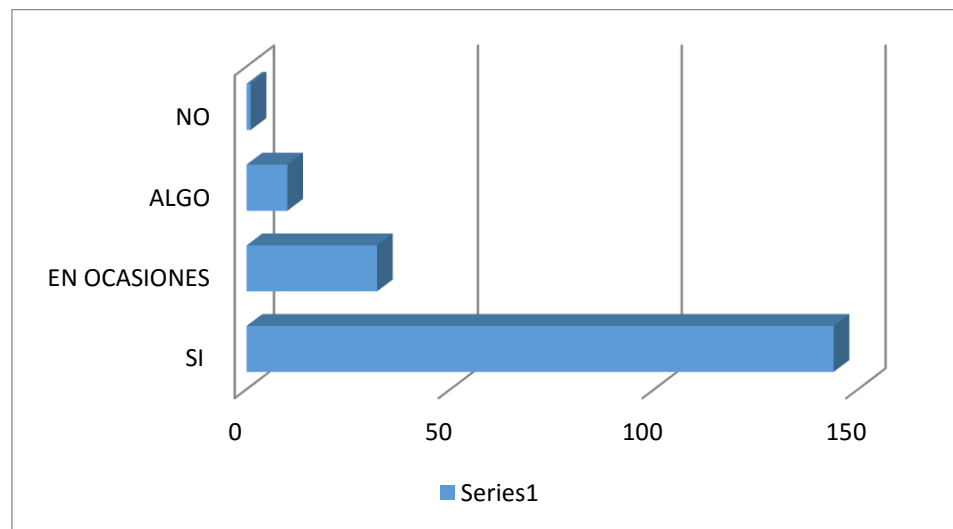


Figura 36: ¿Si le preguntarían, podría explicar con claridad los valores principales de la compañía?

Es muy importante como el nuevo plan de cultura organizacional influyo en el personal ya que ahora la mayoría de colaboradores sabe cuál es la misión, visión y valores que se rige en humana para poder lograr sus objetivos.

Pregunta No 18.

Se determinara la percepción que existe internamente sobre la imagen de Humana en el mercado.

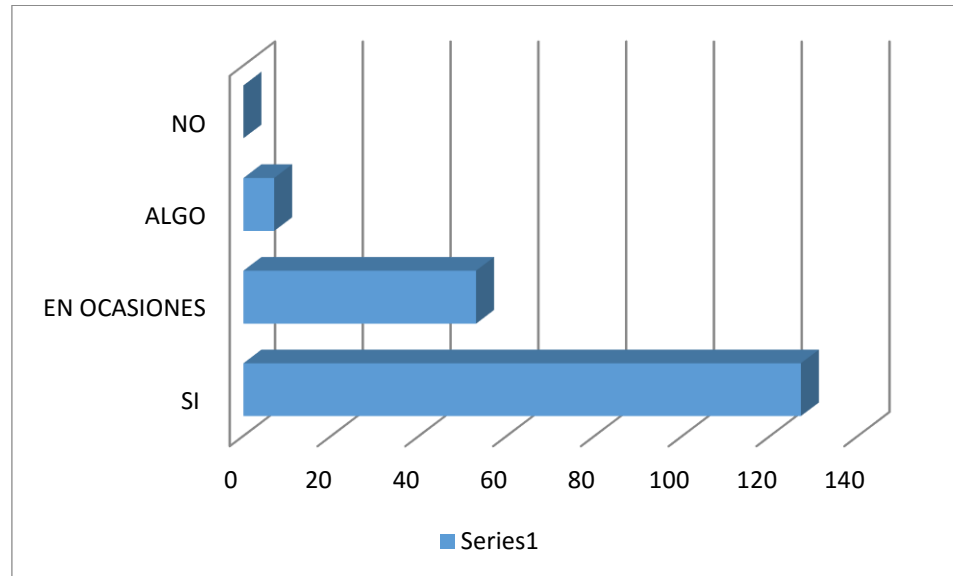


Figura 37: ¿En general, Humana tiene una buena imagen, en la sociedad (clientes, demas empresas, etc)?

El personal de Humana encuestado si cree que en la actualidad la organización en el mercado posee una buena imagen, y ha cambiado el pensamiento que ha tenido la sociedad en años pasados sobre la empresa y esto es gracias a los cambios que se han venido elaborándose y estructurando gracias a la nueva administración.

Pregunta No 19.

Para llegar a comprender cuál es el grado de compromiso que sienten los colaboradores de Humana hacia la institución se efectuó la siguiente pregunta, que dará como resultado si los colaboradores les gusta llegar a trabajar a Humana o simplemente lo ven como cumplir las políticas institucionales.

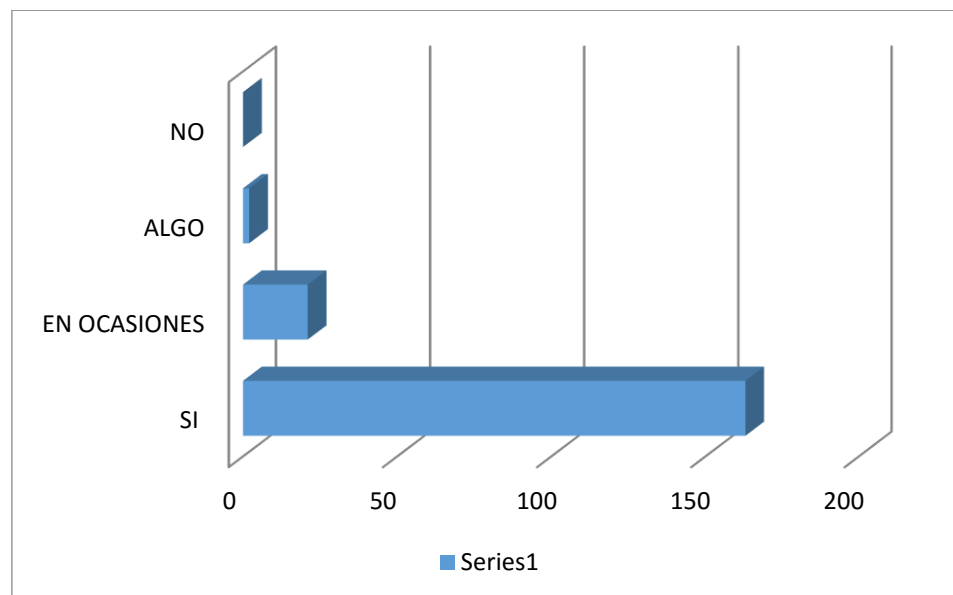


Figura 38: ¿Su trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”, le gusta venir a trabajar en Humana?

Como se puede determinar en la figura de la encuesta la mayoría del personal encuestado menciona que les gusta ir a trabajar en Humana y no lo hacen por la simple razón de trabajar y nada más, es decir existe un gran compromiso institucional del personal hacia la empresa.

Pregunta No 20.

Con la pregunta numero veinte se va a verificar que tan orgullo se siente el personal de pertenecer a Humana, es decir si las personas tienen el compromiso de lograr los objetivos planteados para beneficio de la organización.

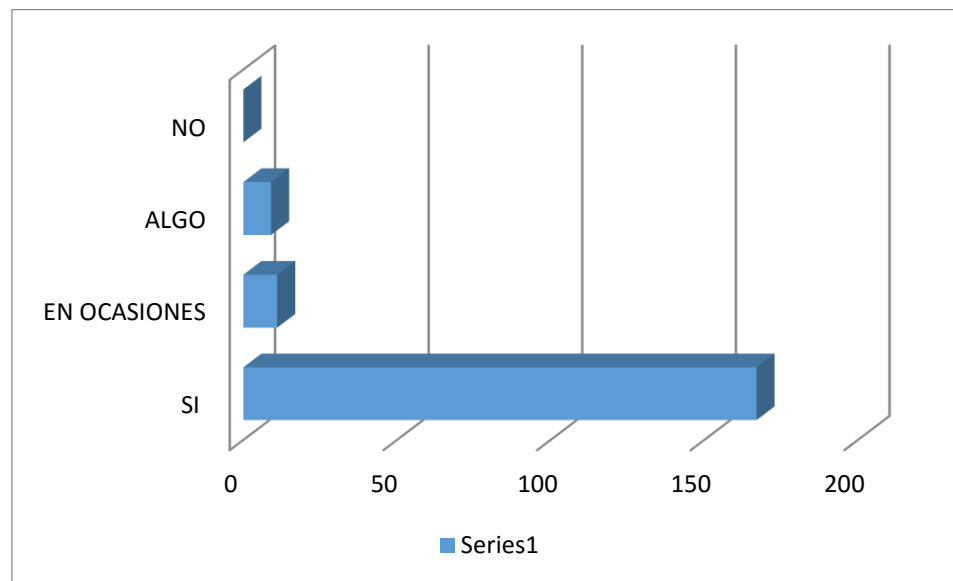


Figura 39: ¿Esta orgulloso de decir a otros que trabaja en Humana?

El personal encuestado determina que se siente orgulloso de mencionar que trabaja en Humana, como se puede determinar el grado de identificación del personal hacia la empresa ha ido creciendo conforme pasan los años y los colaboradores se sienten comprometidos con la organización.

Pregunta No 21.

La siguiente pregunta determinara que si los colaboradores al tener la oportunidad de trabajar en otra organización a igualdad de condiciones lo haría o si prefieren seguir trabajando en Humana después de todos los beneficios otorgados a sus colaboradores.

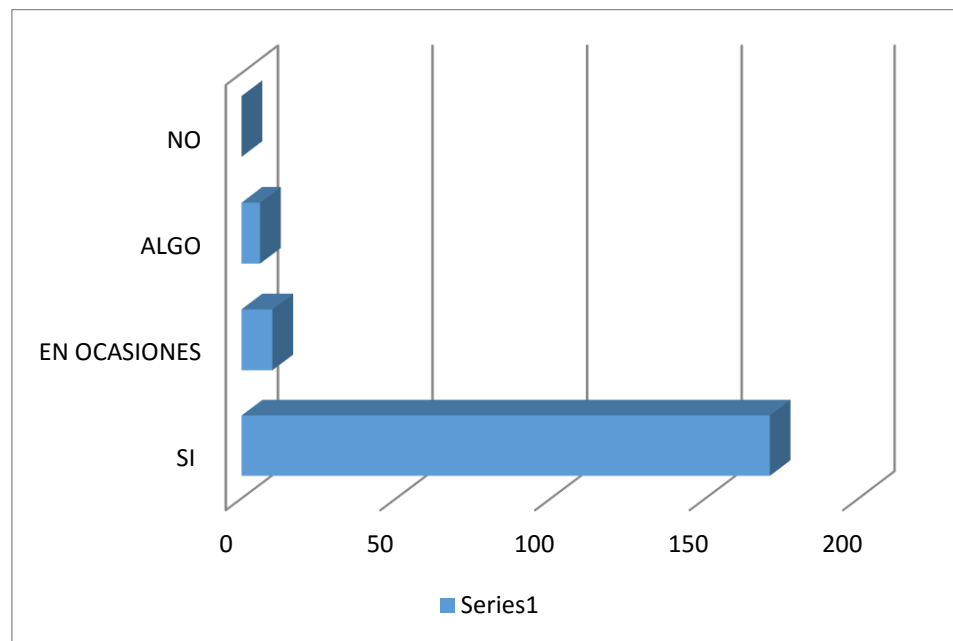


Figura 40: ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

La gran mayoría del personal encuestado de Humana respondió que si ellos tuvieran la oportunidad de dejar a la organización por otra en igualdad de condiciones no lo haría ya que se siente satisfecho en su trabajo que le ha podido otorga la estabilidad deseada en Humana.

Para poder medir el grado de satisfacción que tiene el personal encuestado hacia su entorno de trabajo, es decir con todas las cosas físicas que lo

rodean para realizar todas las actividades de trabajo, se desarrolló las siguientes preguntas enfocadas a la variable de Satisfacción de la Cultura Organizacional.

Pregunta No 22.

Con la siguiente pregunta se podrá desarrollar si el puesto de trabajo en el que cada colaborador realiza sus actividades le resulta o no cómodo.

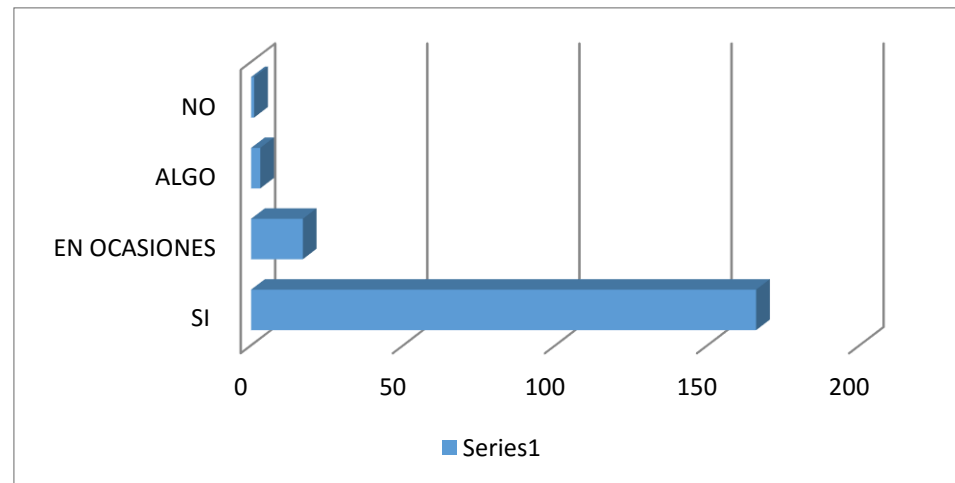


Figura 41: ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

Como se puede observar la mayoría del personal encuestado nos mencionó que el puesto en el cual se encuentra trabajando es muy cómodo para realizar sus actividades diarias, y no es un factor que influya para que su trabajando sea realizado de una manera eficaz y eficiente.

Pregunta No 23.

Para poder determinar si los puestos de trabajo en los cuales los colaboradores realizan sus actividades necesarias tienen el espacio suficiente y por ende genera satisfacción al personal al realizar sus tareas se efectuó la siguiente pregunta.

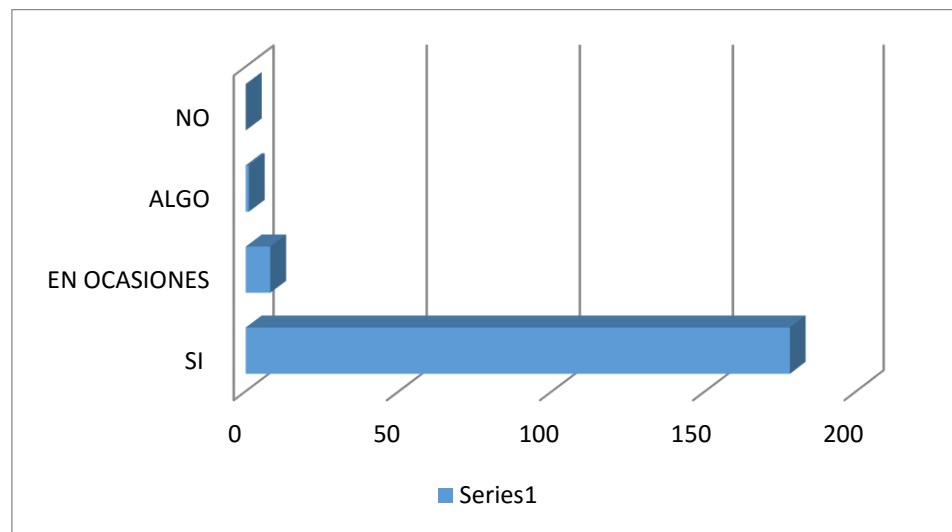


Figura 42: ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

Al tener un puesto de trabajo cómodo la mayoría del personal también menciona que su puesto de trabajo si tienen un espacio suficiente para poder realizar las actividades encomendadas que están a su cargo.

Pregunta No 24.

Para comprender si Humana S.A. se preocupa por su personal y realiza cambios en el puesto de trabajo de cada colaborador como la silla y así puede generar la satisfacción deseada, se determinó la siguiente pregunta.

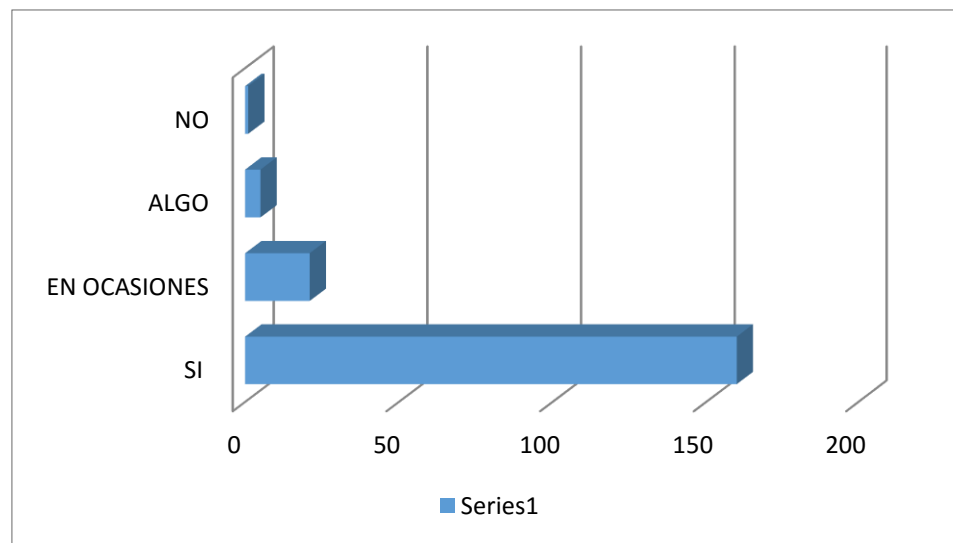


Figura 43: ¿Cree usted que su silla es adecuada?

Para el personal encuestado la silla en la cual trabaja les resulta adecuada para poder realizar sus actividades, no es una silla que causa dolores y se acopla para que el personal pueda permanecer cómodo y sentado durante la jornada de trabajo.

Pregunta No 25.

Uno de los factores para generar una gran satisfacción en el personal es la temperatura en el respectivo lugar de trabajo, esto se pudo evidenciar en la observación realizada es por ello que se decidió realizar la siguiente pregunta para poder determinar si los datos obtenidos son los mismos que la observación.

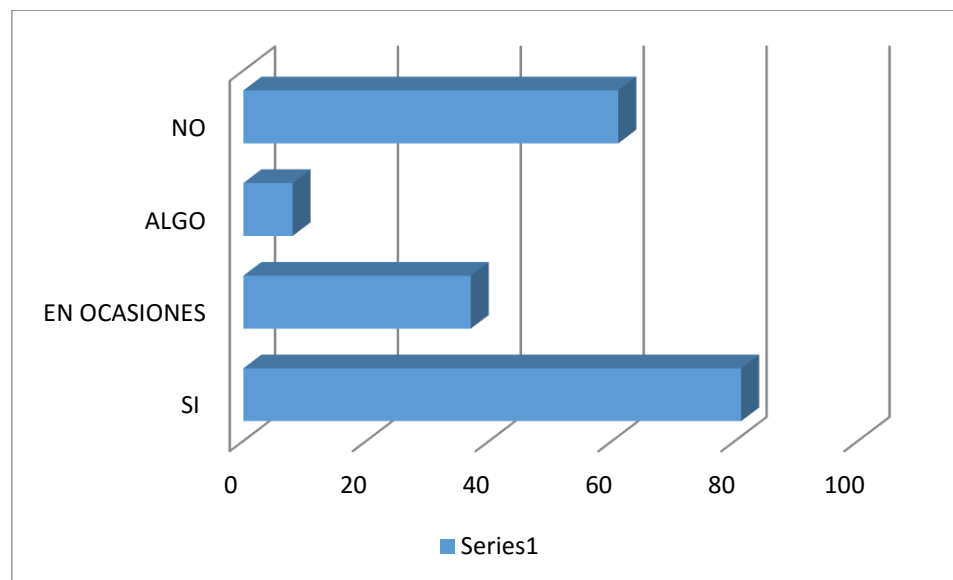


Figura 44: ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

En la pregunta acerca de la temperatura en el lugar de trabajo es la que más discrepancia tiene en lo que concierna a satisfacción en el trabajo, esto se da ya que el área de Servicio Al Cliente se encuentra en planta baja donde la temperatura es muy fría y ha causado enfermedades. Mientras que en el quinto piso el calor es muy elevado es por eso la inconformidad de varias personas en ese aspecto.

Pregunta No 26.

Para llegar a determinar el grado de satisfacción del personal en su puesto de trabajo y la oportunidad de crecimiento que han tenido en Humana S.A. se desarrolló la siguiente pregunta.

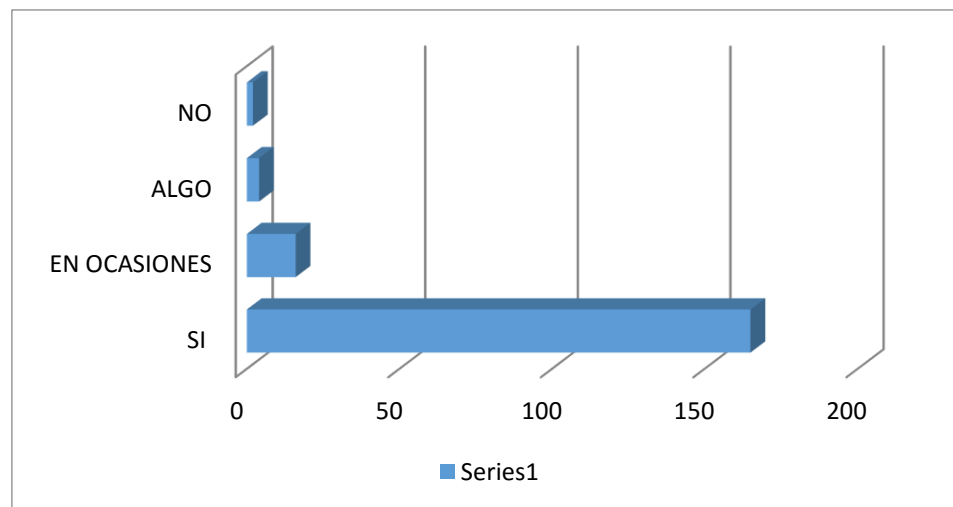


Figura 45: ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

A pesar de los inconvenientes de varias personas acerca de la temperatura de sus puestos de trabajo los mismos no desearían cambiarse de puestos de trabajo ya que se encuentran muy cómodos en los lugares que ellos realizan sus actividades diarias encomendadas.

Para poder determinar el grado de motivación que mantiene Humana S.A. hacia su personal se han desarrollado varias preguntas que ayudaran a esta investigación a saber cuáles son los puntos débiles y fuertes que existen en esta variable de la Cultura Organizacional llamada Motivación.

Pregunta No 27.

Para poder comprender si la organización motiva el trabajo que realiza cada colaborador se efectúa esta pregunta que será de gran ayuda para determinar si mientras más motivado se encuentra el personal su desempeño laboral aumenta.

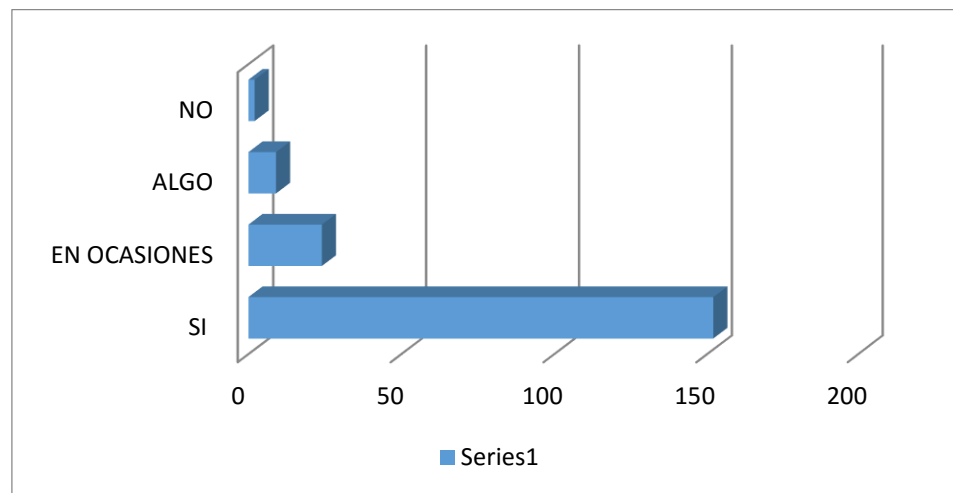


Figura 46: ¿Humana motiva el trabajo que usted realiza?

Como se puede determinar Humana si se preocupa por motivar a su personal al momento de realizar sus actividades, es decir el personal realiza sus actividades no solo porque fueron encomendadas o por miedo a recibir una amonestación si no porque ellos saben que sus actividades o su trabajo es importante para conseguir las metas de Humana.

Pregunta No 28.

Una de las partes más importantes que debe tener una organización es las capacitaciones a su personal, es por ello que la pregunta detallada a continuación determinara si la organización se preocupa por el capital humano y realiza capacitaciones constantes que ayuden a los colaboradores a crecer tanto en la parte profesional como personal.

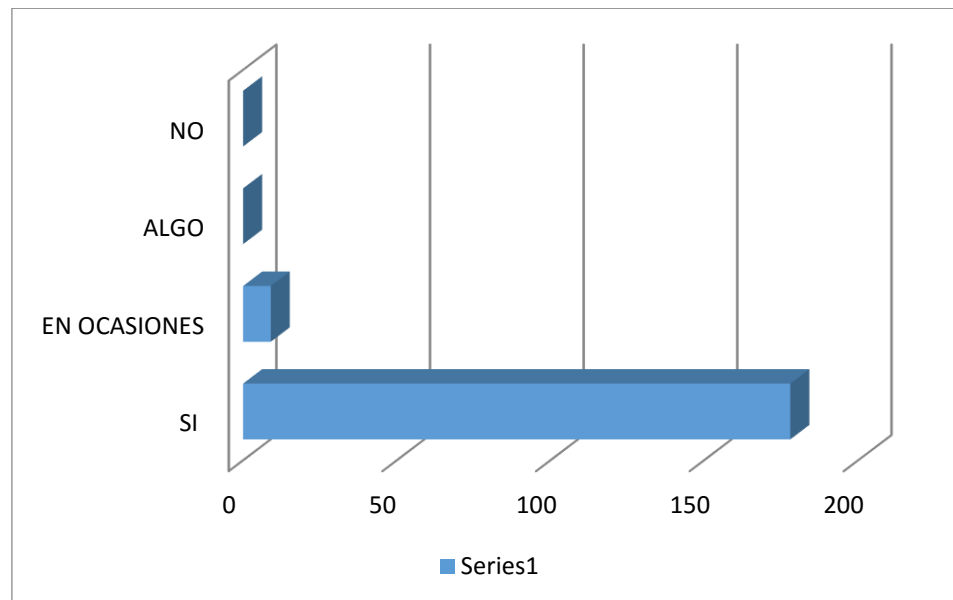


Figura 47: ¿Existen capacitaciones constantes que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo en Humana?

Esto se puede ver reflejado debido a las múltiples capacitaciones que se han creado en Humana con el propósito de ir mejorando el clima institucional y mejor el servicio tanto al cliente interno como externo, con ese propósito decidió realizar 2 capacitaciones mensuales de temas importantes que motiven al personal y generen un mejor ambiente.

Pregunta No 29.

Para poder comprender si el trabajo que realizan los colaboradores encuestados de las diferentes áreas es monótono se realizó la siguiente pregunta que indica si los colaboradores pueden aprender nuevas cosas en el trabajo diario que realizan.

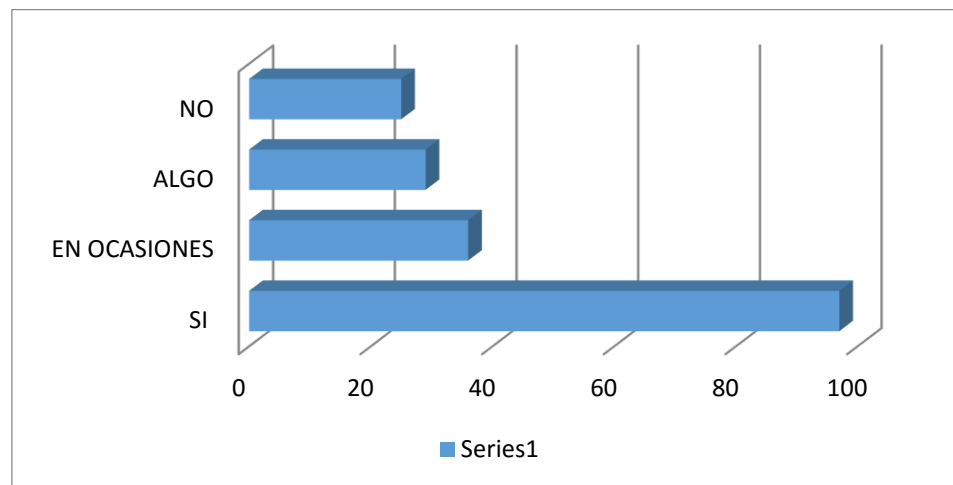


Figura 48: ¿Tiene oportunidades de aprender cosas nuevas en su trabajo?

Si bien es cierto esta es una de las preguntas que más discusión ha causado, ya que la mayoría del personal encuestado menciona que si han obtenido oportunidades para aprender cosas nuevas en su trabajo pero un gran porcentaje alto ha mencionado que el trabajo que ellos realizan es monótono y realizan las mismas actividades día a día.

Pregunta No 30.

Para determinar si los beneficios que otorga Humana S.A. a sus colaboradores generan una motivación extra en su personal y son buenos beneficios competitivos en el mercado, otorgando la satisfacción y motivación de los colaboradores se realizó la siguiente pregunta.

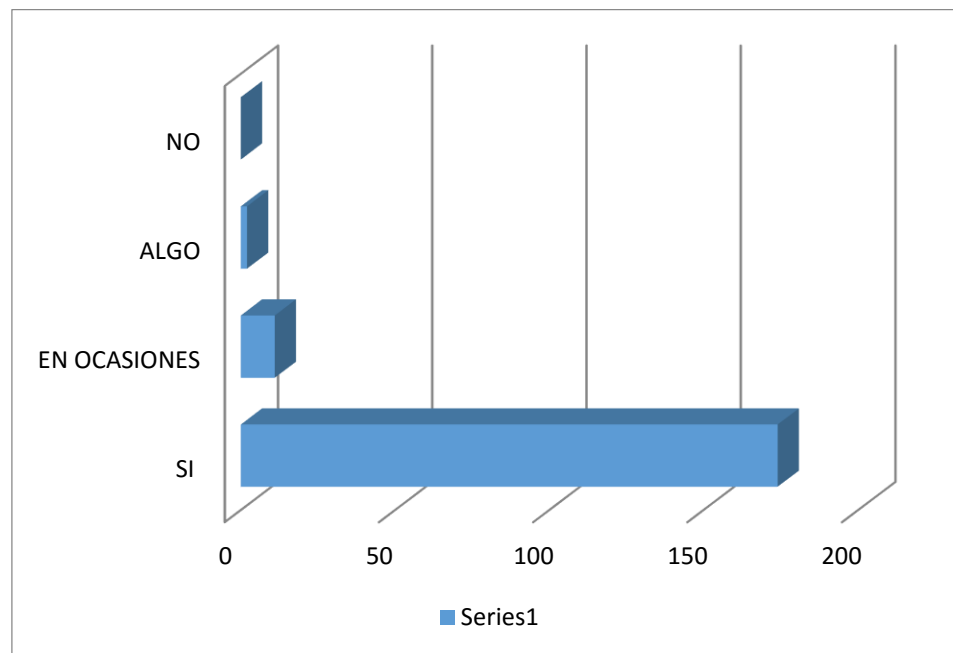


Figura 49: ¿Los beneficios que usted recibe como colaborador de Humana son buenos?

Los colaboradores encuestados mencionan que los beneficios que ellos tienen por formar parte de Humana son muy buenos y satisfacen sus necesidades, ya que entre los beneficios que ellos tienen están el seguro de medicina prepagada, el seguro dental, alimentación y uniformes son unos pocos de todos los beneficios que los colaboradores pueden gozar.

Pregunta No 31.

En la actual crisis que se está viviendo en el país, sobre poder conseguir trabajo y tener la estabilidad que desean los colaboradores de la organización, se ha efectuado la pregunta 31 que determinara si Humana S.A. le otorga a sus colaboradores esa satisfacción de sentir tranquilo en su lugar de trabajo.

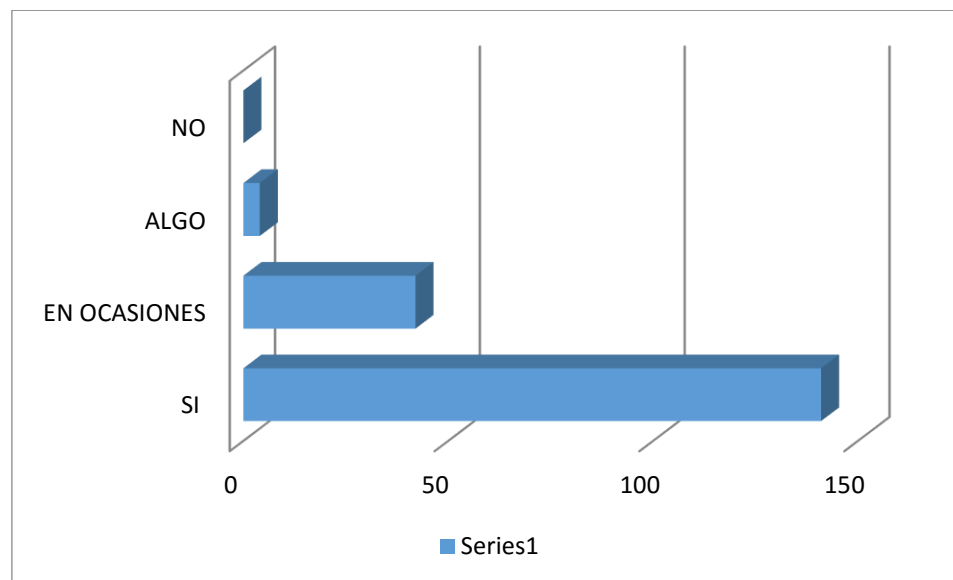


Figura 50: ¿Humana le otorga la estabilidad laboral deseada?

En la figura podemos observar que el personal de Humana si se encuentra tranquilo en su trabajo ya que ha tenido una gran estabilidad laboral en la empresa en los últimos años, pero varias personas si sienten que no se encuentran seguros trabajando, esto ha sido generado por la grave situación empresarial que se ha vivido en el país.

Las siguientes preguntas elaboradas a continuación se han efectuado con el objetivo de determinar el grado que sienten los colaboradores

encuestados sobre el nivel de productividad que sienten en la empresa al momento de realizar sus tareas para la consecución de los objetivos empresariales.

Pregunta No 32.

La primera pregunta se efectuó con la finalidad de determinar si los recursos que son proporcionados por la empresa hacia sus colaboradores son los adecuados para que el desempeño laboral de los colaboradores sea el adecuado para conseguir los objetivos planteados.

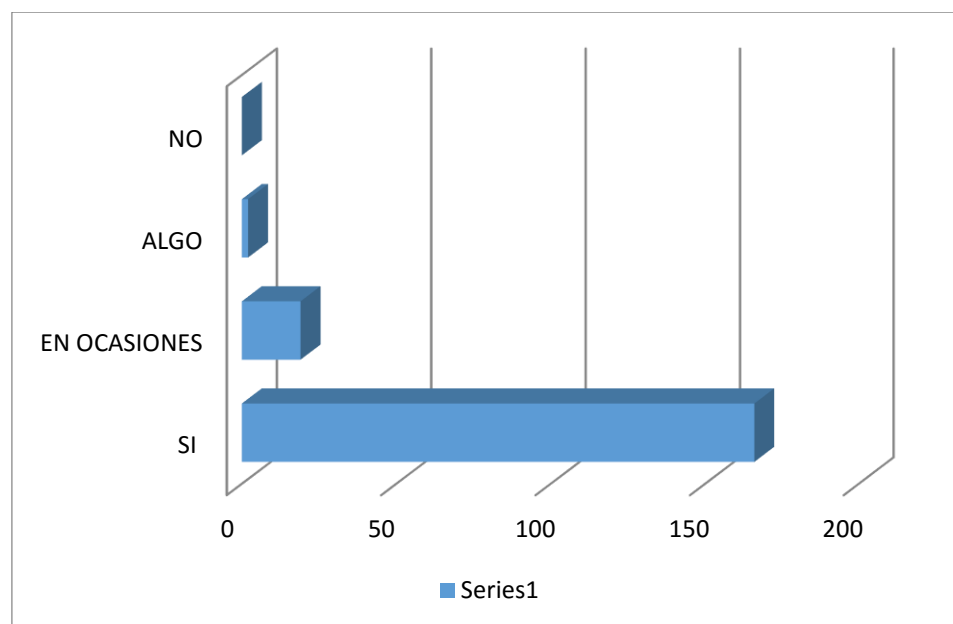


Figura 51: ¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?

La mayoría del personal nos indicó que los recursos que ellos poseen en la actualidad para poder realizar sus actividades diarias si son los suficiente y no han necesitado de más recursos para poder realizar sus actividades, es

decir Humana proporciona todo el material necesario a sus colaboradores para que realicen las actividades eficaz y eficientemente.

Pregunta No 33.

La siguiente pregunta tiene como objetivo poder determinar si Humana S.A. implementa recursos tecnológicos que ayuden a los colaboradores a incrementar la productividad de sus tareas y que los procesos que se realizan en la organización puedan ser actualizados utilizando nuevos recursos tecnológicos, esto pueda ayudar no solo a los colaboradores sino también a los clientes de Humana S.A.

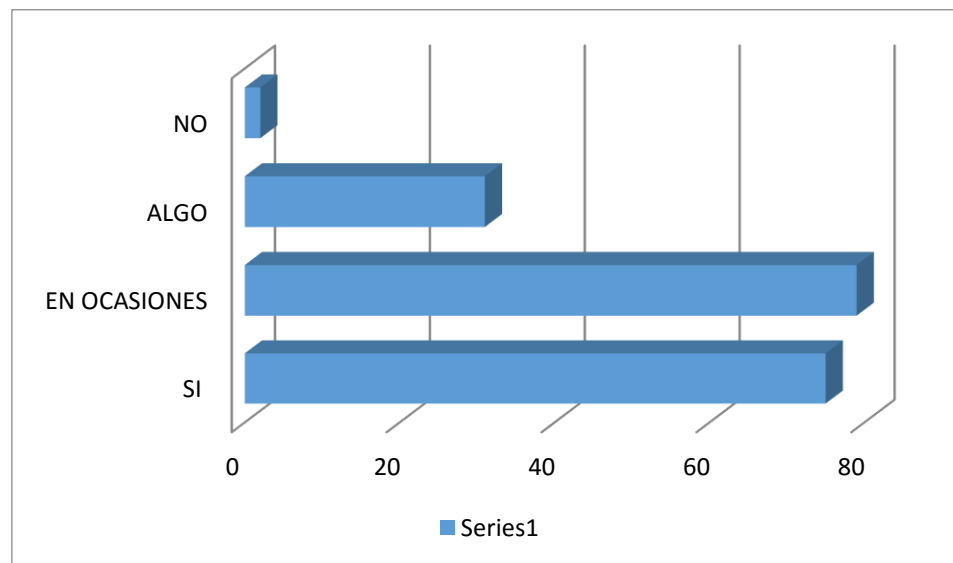


Figura 52: ¿Existen mejoras tecnológicas que ayuden a fortalecer los procesos ya establecidos?

Una de las grandes debilidades que nos ha arrojado la encuesta es que si bien es cierto Humana si se preocupa en mejorar sus procesos internos y procesos ya establecidos no le ha sido muy fácil poder incorporar recursos

tecnológicos que ayuden a mejorar dichos procesos, es por ello que la empresa debería invertir más dinero en conseguir nuevos recursos tecnológicos para el beneficio de la empresa.

Pregunta No 34.

Para poder determinar si el personal de Humana tiene muy claro cuáles son los índices que maneja la organización para poder medir las metas trazadas no solo por la misma sino también por cada área y como son dichas metas medidas, se formuló la siguiente pregunta.

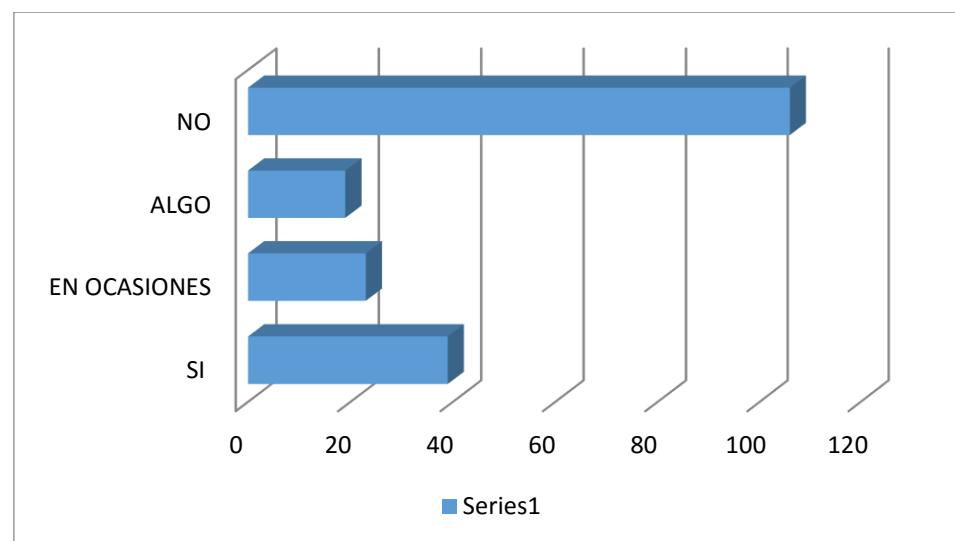


Figura 53: ¿Conoce usted los índices que maneja Humana para medir sus procesos?

En la variable de productividad que fue medida en el personal de Humana el factor más preocupante fue que la mayoría de los colaboradores no conoce los índices que utiliza Humana para medir sus procesos, esto es preocupante ya que todo el personal debe tener conocimiento de que

factores son los que utilizan para medir las funciones de cada área y como estos afectan a la productividad de Humana.

Pregunta No 35.

Para los clientes de las diferentes organizaciones es importante que las mismas se preocupen por satisfacer sus necesidades, ya que la razón de ser de las empresas son sus clientes y si mantienen una buena relación con los mismos, el nivel de fidelización de ellos hacia las organizaciones se incrementara por ende la productividad de la empresa lograra llegar a sus niveles más altos en el mercado.

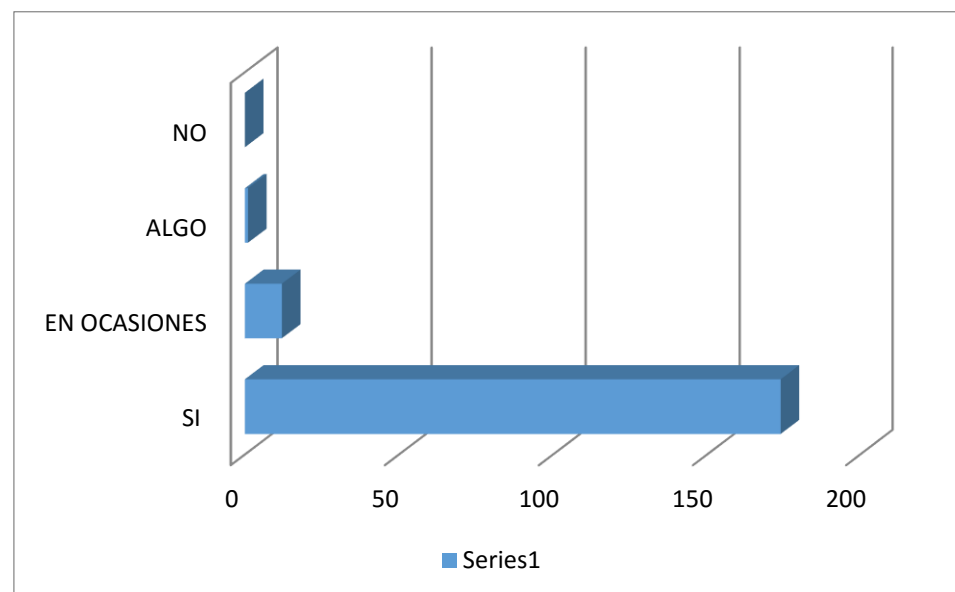


Figura 54: ¿Cree usted que Humana se preocupa por los intereses de sus clientes?

El personal de Humana sabe que si se preocupa por los intereses de sus afiliados es decir los clientes, ya que la resolución de quejas ha ido incrementando según los indicadores establecidos, a su vez se ha creado la

escuela de servicio que es una capacitación que recibe todo el personal de Humana para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y saber cómo tratar a los mismos y generar que el cliente confíe en la empresa y los niveles de desafiliación bajen.

Pregunta No 36.

Que importante es para una organización que pueda lograr los procesos estipulados a tiempo, es por ello que la siguiente pregunta podrá determinar si Humana cumple todos sus procesos tanto internos como externos a tiempo para la consecución de sus objetivos institucionales.

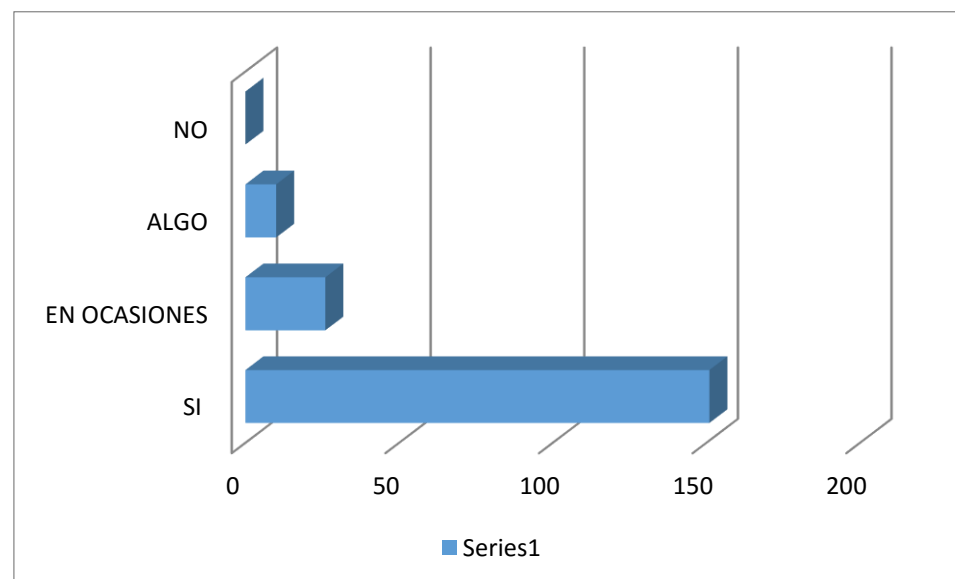


Figura 55: ¿Humana realiza los procesos en el tiempo estipulado?

Con respecto a la pregunta anterior el personal encuestado de Humana determinó que la empresa si realiza los procesos establecidos de cada área en un tiempo estipulado, esto se ha creado gracias al departamento de procesos quienes han establecidos poner en cuadros las metas de cada área

y que las mismas sean evaluadas de acuerdo al tiempo establecido y su cumplimiento es por ellos que los procesos si se realizan en los tiempos establecidos.

4.6 CONCLUSIONES GENERALES

Como se pudo constatar en la encuesta realizada al personal de Humana, de las variable de la Cultura Organizacional que fueron evaluadas la que menor porcentaje obtuvo en esta encuesta fue la variable de comunicación es decir para el personal que realizó la encuesta no existe una comunicación interna efectiva en Humana que ayude al personal a mantenerse comunicado sobre la empresa, muchos colaboradores pudieron mencionar que es el punto más importante a mejorar en la empresa, es así que la mejor vía a mejorar es crear un plan de comunicación interna.

A su vez tanto la variable de motivación como satisfacción son las que obtuvieron una alta calificación esto se da ya que el personal si se siente identificado con Humana y tiene un alto grado de compromiso. Es decir para ellos es importante aporta a la organización con su trabajo para que la misma pueda obtener los objetivos y metas plantadas.

También se puede constatar que las capacitaciones que se han venido efectuando al personal tanto en la escuela de servicio al cliente que ayuda a todo el personal a enseñar tips de cómo se debe tratar al cliente interno como externo, ha generado que la relación entre las diferentes áreas y con sus respectivos jefes inmediatos cambien y genere un buen ambiente de equipo de trabajo.

5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE HUMANA S.A.

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DE HUMANA S.A. EN EL AÑO 2014

Según el departamento de Talento Humano, en el año 2014 la Cultura Organizacional en Humana S.A. se encontraba en crecimiento, ya que la empresa vivía días de cambios y renovación, al tener como prioridad el resolver los problemas financieros dejados por anteriores administraciones y su personal no sentía la pertenencia a la compañía, generando una alta rotación del personal en las diferentes áreas.

Es por ello que para ese año no existía un plan de cultura organizacional establecido ni aprobado por Gerencia General, ya que para los altos directivos en ese momento de crisis pensaban mucho más en solucionar esos problemas financieros que promover los valores institucionales al personal de la compañía.

El clima que se vivía dentro de la organización por parte de los colaboradores era de incertidumbre debido a todo el personal que estaba saliendo de la empresa y las ventas de Humana se encontraban en niveles muy bajos. Es por ello que el personal no podía trabajar de una manera tranquila ni dar su mejor esfuerzo de una manera eficiente.

Ahora para hablar y enfocarnos específicamente en la Cultura Organizacional y los planes de acción que existía en ese año, se conversó con el personal de Talento

Humano quienes manejan los temas de Cultura, quienes manifestaron que en ese año más del 80% del personal se encontraba preocupado por los motivos anteriormente mencionados, para el equipo de Talento Humano era muy difícil proponer un nuevo plan de mejora ya que los gastos de la empresa eran muy restringidos y sólo se los podía realizar en caso de emergencia o con la aprobación directa de Gerencia General, para ese momento el plan de Cultura no estaba entre los principales planes.

Es así que todos los actos empresariales y recompensas hacia el personal se encontraban prohibidos, lo que promovía un sentimiento de que la empresa no se preocupaba por ellos y su trabajo no era importante, en esos momentos es cuando en la organización comienza a existir una alta rotación de personal y no se obtiene los resultados esperados, es decir, las metas y objetivos planteados quedan de un lado en la organización.

Tras estos resultados para finales del año 2014 los altos directivos decidieron replantear los objetivos, así las cosas en la empresa empezaron a cambiar, Gerencia General decidió los puntos en los cuales se debía invertir y entre ellos estaba el proyecto de creación de la Cultura Organizacional en Humana S.A.

Para los últimos meses del año 2014 no se creó ni implementó un plan de Cultura Organizacional solo se decidió realizar actividades que ayuden a los colaboradores de Humana S.A. a cambiar la percepción de sus colaboradores que tenían sobre la empresa hasta ese momento. Así como, identificando los factores de la cultura organizacional existente de forma implícita.

Para mejorar la Cultura Organizacional se empezó a entregar a cada colaborador una taza con su nombre y el logo de compañía, a su vez se creó unas pulseras de plástico de color azul con las palabras HUMANA y se las entregó a cada uno de ellos, todo esto con el propósito de que el personal sintiera a la empresa y cambie la percepción de pertenencia a la organización. (Véase Anexo 6).

Otras de las grandes acciones que se empezó a dar fue que las Gerencias en conjunto con Talento Humano aprobó que en cada cumpleaños de los colaboradores se entregue una taza que diga FELIZ CUMPLEAÑOS y la palabra HUMANA, todos estos regalos se realizaban para unir al personal y determinar si esto ayudaba a aumentar el desempeño laboral institucional. (Véase Anexo 8).

Para finalizar en el mes de diciembre se autorizó organizar la novena de Navidad en la empresa, así cada Gerencia debía organizar el día de la novena correspondiente con el resto del personal, ofreciendo como prioste bocaditos. Por último, se entregó un bono de cincuenta dólares a todo el personal fuera de los correspondientes beneficios sociales. (Véase Anexo 9)

Todas estas acciones realizadas por la alta Gerencia en conjunto con Talento Humano hizo que la percepción de los empleados sobre Humana cambie, ahora el personal se sentía identificado con su organización y se trabajaba en un mejor ambiente, desde ese momento las cosas cambiaron y el desempeño mejoró.

Relación del desempeño laboral con la cultura organizacional (2014)

El desempeño laboral de Humana S.A. para finales del año 2014 no era el que los directivos de la empresa esperaban, ya que para ese año su gran competidor en el mercado sacaba mucha ventaja en la captación de afiliados en la ciudad de Guayaquil, mientras que en la ciudad de Quito Humana perdía afiliados y su principal competidor emprendía un gran aumento de participación en el mercado, a su vez las ventas de Humana S.A. no se incrementaban.

Esta primera figura demuestra como en la ciudad de Quito Humana para el año 2014 tenía una mayor participación en el mercado, pero sus principales competidores se iban acercando de gran manera, debido a que Humana iba perdiendo a sus afiliados, mientras que en la ciudad de Guayaquil, Salud ocupaba una gran y amplia participación del mercado, es por ello que Humana necesitaba incrementar su participación y ventas en la ciudad de Guayaquil para volverse más competitiva.

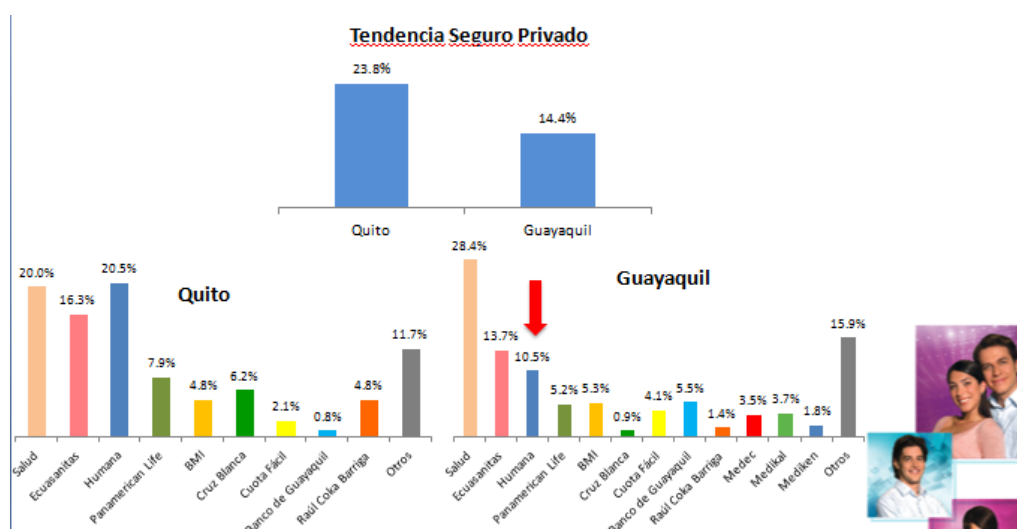


Figura 56: Participación de Mercado por Afiliados

Fuente: Staff Humana Marzo 2014.

Como se puede determinar en la siguiente figura mientras pasaban los meses del año 2014, cada vez Salud incrementaba sus afiliados y Humana disminuía su participación en el mercado, los altos directivos en ese momento desconocían las verdaderas causas de esta situación.

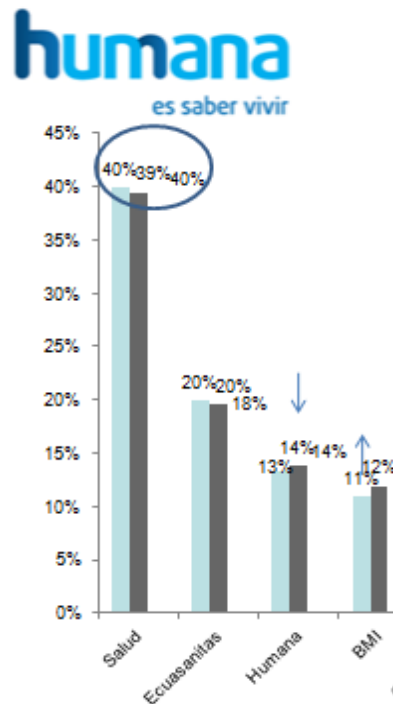


Figura 57: Participación de Mercado, finales del año 2014

Fuente: Gerencia de Marketing y Ventas, Noviembre 2014

Para mejorar la participación de Humana S.A. en el mercado en conjunto con el desempeño de sus colaboradores se desarrolló un nuevo plan de Cultura Organizacional.

5.2 PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE (2015)

Para poder observar cual es el plan vigente de Cultura Organizacional aprobado por Gerencia General véase Anexo 16.

En el año 2015 se implementó el plan de Cultura Organizacional, con el propósito de mejorar el ambiente que se vivía en la organización, el plan comenzó a tomar forma cuando Humana desarrolló varias actividades establecidas para que el personal sienta que la organización se preocupa por ellos y los mismos se encuentren motivados para poder realizar sus actividades diarias, dichas actividades fueron el día de la familia Humana, la mañana deportiva Humana, fiestas de Quito, Navidad y Año Nuevo.

Las mismas se evidencian en los Anexos 9 al 14, después de efectuar dichas actividades que abarcaban el nuevo plan de Cultura Organizacional en conjunto con los planes de mejora los resultados fueron los siguientes.

Relación del plan vigente de cultura organizacional (2015) con el desempeño laboral del personal

- Se puede determinar que al iniciar con la primera fase del nuevo plan de Cultura Organizacional de Humana S.A. la utilidad de tan solo el primer semestre del 2015 aumento, con un cumplimiento de más del 200% de las metas fijadas.

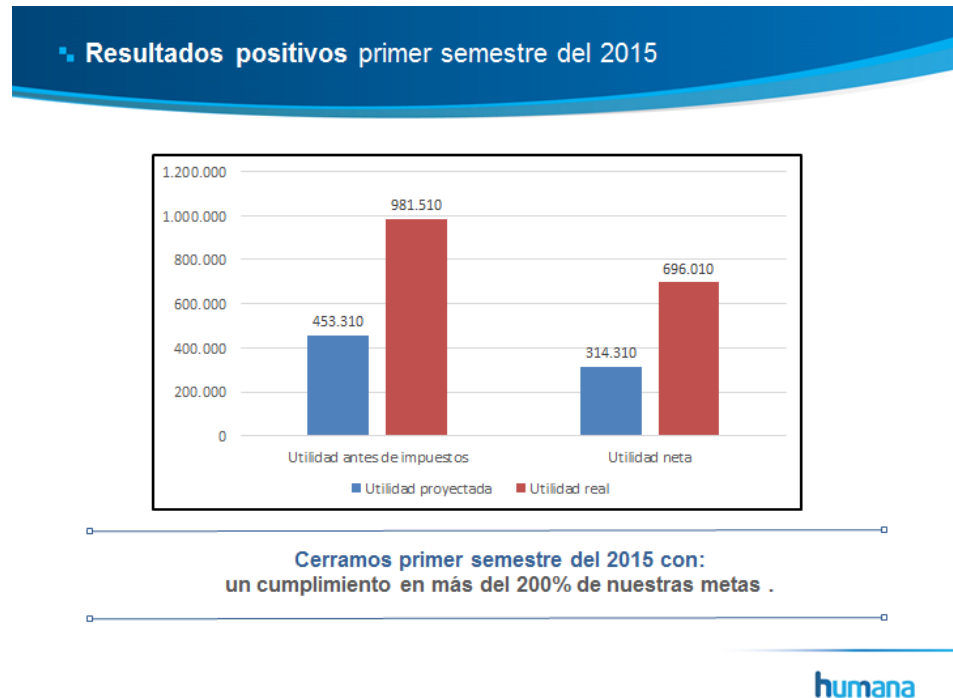


Figura 58: Resultados primer semestre 2015

Fuente: Staff Humana, 2015.

- Por otro lado un factor importante que se puede determinar según la Gerencia Financiera Administrativa de Humana S.A. es que con el nuevo plan de cultura organizacional los ingresos de la organización durante el primer semestre del 2015 fueron de 20.443.020, superando resultados de años anteriores. (Staff Humana, 2015)
- La siniestralidad es el uso de la prestación de servicio por el bien asegurable contratado en un determinado tiempo, en las empresas de seguros la siniestralidad aceptable es del 70%, en Humana S.A. después de ejecutar la primera fase del plan de cultura organizacional cerró el primer semestre del 2015 con la mejor siniestralidad del mercado con un 57.80%.

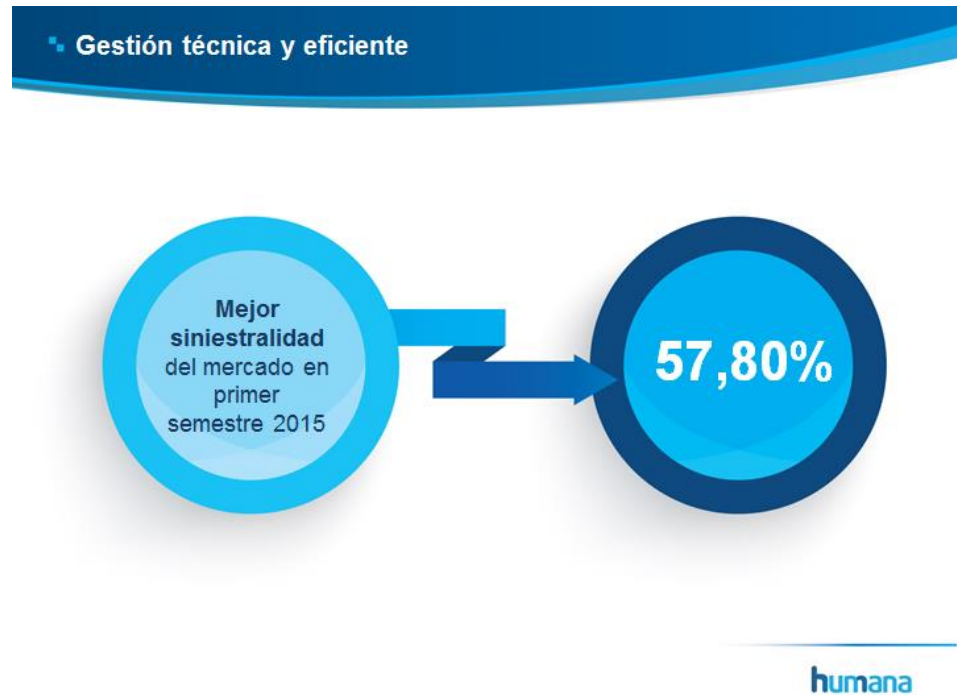


Figura 59: Siniestralidad

Fuente: Staff Humana, 2015

5.3 COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AÑO 2014 CON LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL 2015

En la siguiente figura se puede observar como la venta del seguro Humana Individual, que se adapta para cualquier persona ya sea solo para ella o con sus respectivas cargas familiares se fue incrementando al implementar el nuevo plan de Cultura Organizacional.

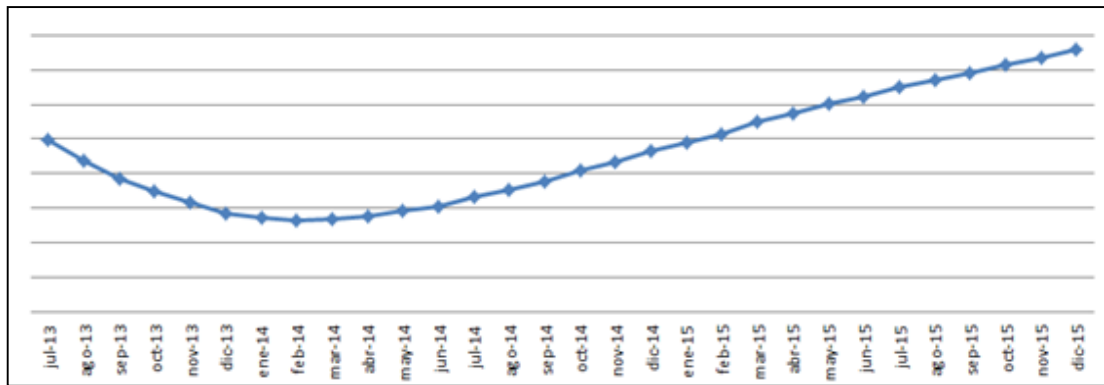


Figura 60: Venta de Seguro Humana Individual (2013-2015)

Fuente: Gerencia Comercial, Diciembre 2015

La siguiente figura corresponde a las ventas del seguro Humana a las Pymes, que son empresas pequeñas y medianas que han decidido adquirir el seguro para asistencia médica para beneficio de sus colaboradores, como podemos observar estas ventas se han ido incrementando.

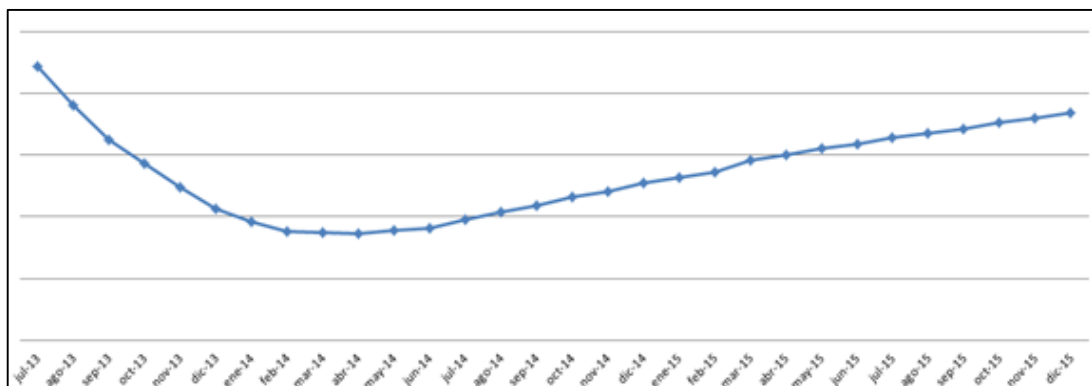


Figura 61: Venta de Seguro Humana Pymes (2013-2015)

Fuente: Gerencia Comercial, Diciembre 2015

La siguiente figura también es de gran importancia ya que se puede determinar que de igual manera como la venta de los otros planes que comprende la venta de planes para empresas Corporativas como multinacionales y del sector público también se incrementó después de ir implementando el nuevo plan de Cultura Organizacional en Humana.

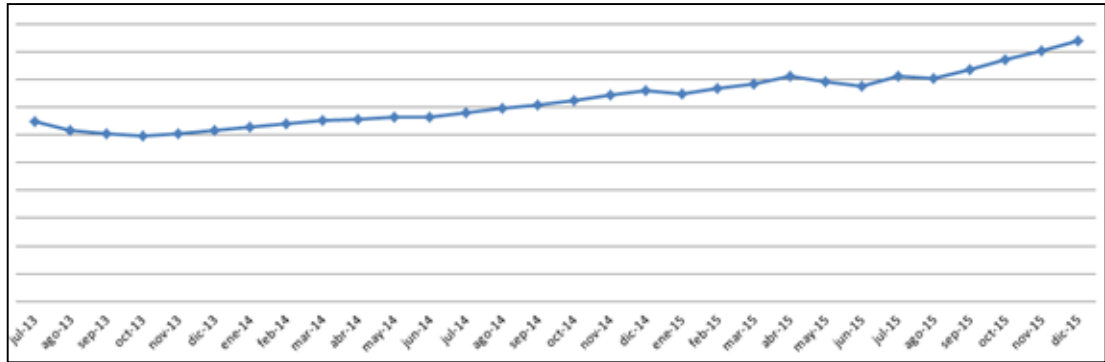


Figura 62: Venta de Seguro Humana Corporativo (2013-2015)

Fuente: Gerencia Comercial, Diciembre 2015

La siguiente figura indica como el plan de seguro Humana en masivos se incrementó, este plan de masivos es un paquete mucho más pequeño para brindar servicios de asistencia médica como son el plan renacer para cáncer y el plan dental, como se puede observar también este plan se fue incrementando al implementar la nueva cultura organizacional en la empresa.

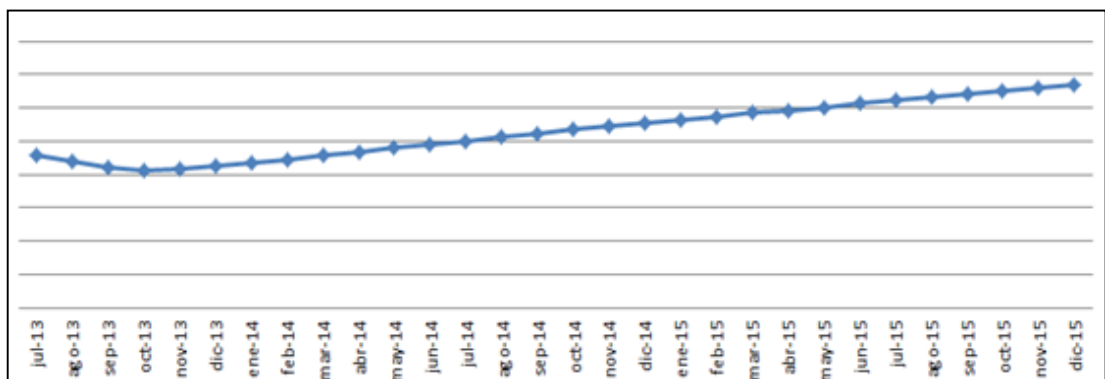


Figura 63: Venta de Seguro Humana Masivos (2013-2015)


Fuente: Gerencia Comercial, Diciembre 2015

Para finalizar en la siguiente tabla se compara los años 2014 y 2015 en cuanto a producción con su respectiva utilidad para poder determinar si al mejorar el plan de cultura organizacional que antes poseía Humana sí se pudo llegar a incrementar su productividad.

Como se puede observar en la tabla comparativa existe un incremento en las ventas de Humana, si bien es cierto no se evidencia un alto porcentaje pero se pudo determinar que la empresa se preocupa más por su personal las ventas se incrementarán, esto se puede comprobar ya que la empresa decidió invertir más en capacitaciones que sirvan a su personal para su crecimiento tanto en la parte profesional como personal.

A su vez los beneficios que la empresa otorga a su personal incrementaron, esto es gracias al nuevo plan de cultura organizacional que se decidió implementar ya sea en regalos por fechas especiales que hace que el personal tenga un sentido de pertenencia hacia su empresa, al ver que la empresa no solo se preocupa por los resultados que se obtiene sino también por cómo se siente su personal y otorgarle los mayores beneficios para que ellos se sientan cómodos en la empresa y trabajen para lograr los objetivos planteados por la misma.

Tabla 8: Comparación del Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2014 y 2015

	ACUMULADO A LA FECHA 31/12/2015	ACUMULADO AL 31/12/2014
VENTAS		
Total Ventas	35,007,759	32,287,236
GASTOS DE VENTAS		
COMISIONES VENTAS DIRECTAS	889,974	831,543
COMISIONES A BROKERS	2,031,555	1,902,475
COMISIONES MASIVOS	403,388	636,029
PUBLICIDAD Y FIDELIZACION	313,557	416,507
Subtotal gastos de ventas	3,638,474	3,786,554
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA OPERACIONALES	10,999,454	9,757,695
GASTOS OPERACIONALES		
SUELDO	3,876,335	3,474,264
CAPACITACIONES	70,684	58,722
BENEFICIOS	460,234	364,984
Subtotal gastos operacionales	7,112,330	6,388,451
Total Otros Gastos	2,892,983	2,397,597
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	994,141	971,647

Fuente: Gerencia Financiera Administrativa, Diciembre 2015

Como se puede determinar en esta comparación efectuada entre el año 2014 y 2015 en las diferentes etapas de la cultura organizacional, el incremento en el desempeño laboral de los colaboradores se ve reflejado en el aumento de la utilidad que se tiene.

Esto se puede constatar ya que las ventas de planes de seguros Humana se incrementaron gracias a los ejecutivos de ventas, es decir se puede comprobar que si los colaboradores se encuentran motivados van a realizar una mejor venta del seguro.

También se puede determinar que para obtener los resultados deseados no fue necesario aumentar en publicidad pero mejorar la marca de Humana, sino preocuparse por su personal en el aumento de capacitaciones que den un valor agregado a los colaboradores y sientan el compromiso de la empresa por ellos. Obteniendo una satisfacción de los clientes por la manera en que los colaboradores de Humana atienden a los afiliados.

Es por ello que Humana decidió invertir más en su personal para generar la satisfacción y el compromiso institucional de los colaboradores por Humana, si bien no solo es importante generar acciones monetarias sino también no monetarias que ayuden al personal a motivarse y trabajar con un sentido de pertenencia institucional, dichas acciones que realizó la empresa por su personal se puede observar en el aumento del salario por un cierto porcentaje, pero más importante fue el aumento en las capacitaciones y beneficios hacia su personal.

Es por esta razón que para poder mantener la satisfacción y motivación que tiene el personal es importante no descuidar las variables ya establecidas de la Cultura

Organizacional, es por ello que se desarrollarán varios planes de mejora que ayuden a fortalecer las mismas y que el desempeño del personal no baje sino se incremente con el pasar de los años.

5.4 PLANES DE MEJORA

Para poder mejorar la situación interna de Humana se ha implementado varios planes de mejora que ayuden a fortalecer y mejorar las variables de la Cultura Organizacional en la empresa, y los mismos se vean reflejados en las metas y objetivos planteados por Humana S.A.

Plan de Comunicación

Para poder mejorar el punto débil que tiene la empresa con respecto a las variables de cultura organizacional que es la comunicación, se desarrollará un plan de comunicación interna que fortalezca esta variable, en el mismo constará de desayunos que podrán disfrutar el personal de Humana con el propósito de mejorar la comunicación entre áreas, a su vez temas de re inducción a todo el personal y ciertas notificaciones sobre las diferentes fechas importantes para el personal con el objetivo que la comunicación en Humana S.A. mejore.

Tabla 9: Plan de Comunicación

Nombre del Proyecto:	TODOS SOMOS HUMANA
Objetivo:	Fortalecer el nivel de comunicación interna de Humana S.A. para generar una mejor Cultura Organización en la organización.
Responsable:	Talento Humano / Comunicación
Presupuesto:	\$2100

A continuación se detalla las actividades a realizar para poder implementar el plan de comunicación interna de Humana S.A.

Tabla 10: Plan de desayunos de trabajo y acercamiento del personal

Acciones Particulares	Responsable	Plazo
1) Definir el presupuesto y aprobación de Gerencia (desayunos para todo el personal trimestralmente 2016)	Jefe de Comunicación	Mayo
2) Definir el la metodología del material a proyectarse	Analista de Talento Humano /Asistente Talento Humano	Mayo
3) Establecer el cronograma de desayunos	Analista de Talento Humano /Asistente Talento Humano	Mayo
4) Implementar y coordinar la logística	Asistente de Talento Humano	Junio
5) Producir el material de apoyo: Presentación, material audiovisual actualizado para cada reunión	Jefe de Comunicación	Junio
6) Reunión de cada área fortaleciendo los mensajes claves que fueron tratados en el desayuno	Gerentes	Trimestralmente

Tabla 11: Programa de inducción y re inducción para todo el personal de la empresa

Acciones Particulares	Responsable	Plazo
1) Revisión y ajuste del reglamento interno de trabajo	Jefe de Talento Humano	Julio
2) Subir el reglamento interno a la plataforma de Humana S.A.	Jefe de Comunicación	Agosto
3) Establecer los temas y el cronograma de re inducción	Analista de Talento Humano /Asistente Talento Humano	Agosto
4) Ejecución del cronograma	Asistente de Talento Humano	Agosto

Tabla 12: Fidelización e identificación del personal hacia Humana S.A.

Acciones Particulares	Responsable	Plazo
1) Incorporación de una nueva persona al equipo de HUMANA S.A. (mailing de bienvenida)	Analista de Talento Humano / Jefe de Comunicación	Septiembre
2) Definir Kit de bienvenida Humana y costo del personal nuevo de la empresa.	Analista Talento Humano	Septiembre
3) Notificar a los cumpleaños de cada mes y definir costo del presente	Jefe de Talento Humano / Jefe de Comunicación	Agosto
4) Notificar nacimientos de hijos y definir costos del presente del personal de HUMANA S.A.	Jefe de Talento Humano / Jefe de Comunicación	Agosto
5) Pérdida de un ser querido del personal de HUMANA S.A.	Jefe de Comunicación	Agosto
6) Realizar una revista virtual informativa	Jefe de Comunicación	Septiembre
7) Informar logros personales de los colaboradores (Títulos obtenidos, entre otros)	Jefe de Talento Humano / Jefe de Comunicación	Agosto
8) Cambios de posición interna	Jefe de Talento Humano / Jefe de Comunicación	Agosto
9) Felicitar por el día del amor y la amistad (mailing -presente)	Jefe de Comunicación	Febrero
10) Felicitar por el día de la mujer (mailing -presente)	Jefe de Comunicación	Marzo
11) Felicitar por el día de la madre (mailing -presente)	Jefe de Comunicación	Mayo
12) Felicitar por el día del padre (mailing -presente)	Jefe de Comunicación	Junio
13) Felicitar por el día de independencia de las 3 ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca (mailing)	Jefe de Comunicación	Fecha Correspondiente
14) Felicitar por el día de las distintas profesiones (mailing)	Jefe de Comunicación	Fecha Correspondiente
15) Augurar buenos deseos en navidad, año viejo y año nuevo (mailing)	Jefe de Comunicación	Diciembre

Plan de liderazgo

Si bien es cierto en las encuestas realizadas al personal de Humana S.A. la variable de liderazgo no obtuvo un bajo puntaje por parte de los colaboradores pero uno de los objetivos principales que debe tener todas las organizaciones es mejorar su Cultura Organizacional para que su productividad aumente, es por ello que para fortalecer el liderazgo se desarrolló un plan de liderazgo.

Tabla 13: Plan de Liderazgo

Nombre del Proyecto:	UN BUEN LÍDER
Objetivo:	Aumentar el nivel de liderazgo Humana S.A. para que la relación entre los colaboradores y sus jefes inmediatos genere un mayor impacto en la Cultura Organizacional.
Responsable:	Talento Humano
Presupuesto:	\$1900

A continuación se detallan las actividades para poder implementar el plan de liderazgo en Humana S.A.

Tabla 14: Plan de capacitación Couching

Acciones Particulares	Responsable	Plazo
1) Identificar necesidades	Talento Humano	Junio
2) Aprobación de cronograma de capacitaciones 2016	Talento Humano	Junio
3) Establecer reunión con Grupo Macro para la capacitación	Grupo Macro / Talento Humano	Junio
4) Definir la metodología de la capacitación	Grupo Macro	Julio
5) Implementar y coordinar la logística	Talento Humano	Julio
6) Definir el presupuesto y aprobarlo	Talento Humano / Gerencia Financiera	Agosto
7) Ejecución del plan de capacitación	Grupo Macro	Agosto – Septiembre – Octubre
8) Evaluaciones al personal	Talento Humano	Noviembre

Plan de motivación

Con el objetivo de generar un mayor sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia Humana S.A. se elaborará un plan de motivación, que ayude a fortalecer esta variable y no generar ningún descuido de la misma que afecte a la Cultura Organizacional ya establecida.

Tabla 15: Plan de Motivación

Nombre del Proyecto:	HUMANA MAS HUMANA
Objetivo:	Incrementar el nivel de motivación del personal de Humana S.A. para generar una mejor Cultura Organización en la organización.
Responsable:	Talento Humano / Comunicación / Gerencia
Presupuesto:	\$8300

A continuación se detallan las actividades para poder implementar el plan de motivación en Humana S.A.

Tabla 16: Plan de motivación al personal

Acciones Particulares	Responsable	Plazo
1) Establecer una reunión con los altos directivos	Talento Humano / Comunicación	Mayo
2) Identificar necesidades	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Mayo
3) Definir el cronograma y presupuesto del Plan	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Mayo
4) Crear el día de la Familia Humana S.A.	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Julio
5) Coordinar la logística	Talento Humano	Julio
6) Crear la Copa Humana S.A.	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Agosto
7) Coordinar la logística	Talento Humano	Agosto
8) Celebrar el aniversario de Humana S.A.	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Octubre
9) Coordinar la logística	Talento Humano	Octubre
10) Crear la Cena Navideña Humana S.A.	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Diciembre
11) Coordinar la logística	Talento Humano	Diciembre
12) Realizar Test al personal de Humana S.A.	Talento Humano	Diciembre

Plan de satisfacción

Para tener la Cultura Organizacional deseada por las organizaciones tampoco se puede dejar de lado la variable de la satisfacción laboral, y a pesar de haber obtenido los resultados esperados en la encuesta realizada, se efectuó un plan de satisfacción laboral para fortalecer el grado de satisfacción de los colaboradores.

Tabla 17: Plan de Satisfacción

Nombre del Proyecto:	FAMILIA HUMANA
Objetivo:	Aumentar el nivel de satisfacción del personal de Humana S.A. para mejorar el desempeño de los colaboradores.
Responsable:	Talento Humano / Comunicación
Presupuesto:	\$160

A continuación se detallan las actividades para poder implementar el plan de satisfacción en Humana S.A.

Tabla 18: Plan de satisfacción

Acciones Particulares	Responsable	Plazo
1) Establecer una reunión con los altos directivos	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Septiembre
2) Identificar necesidades	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Septiembre
3) Definir el cronograma y presupuesto del Plan	Gerencia / Talento Humano / Comunicación	Septiembre
4) Realizar un mailing de felicitación interno a la consecución de los objetivos planteados por cada área	Comunicación	Octubre
5) Realizar una comida especial al área que logre sus objetivos	Talento Humano	Noviembre
6) Coordinar la logística	Talento Humano	Noviembre
7) Realizar Test al personal de Humana S.A.	Talento Humano	Diciembre

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Tanto la cultura organizacional como el desempeño laboral tienen un lugar muy importante dentro de las organizaciones, ya que en la actualidad es de mucha ayuda que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte enfocada al mejoramiento continuo de los procesos, para que el desempeño laboral de cada colaborador aumente.
- La Cultura Organizacional de Humana S.A. es significativamente relacionada con el rendimiento general en la organización. Ya que existe una relación directa entre las variables de la Cultura y el Desempeño, pero es importante que dicha relación se respalde, como es el caso de Humana S.A. que se pudo comprobar que las dimensiones culturales que más impacto tuvieron fueron orientación al trabajo, orientación al cliente y el trabajo en equipo.
- La investigación ayudó a revelar que la motivación y el liderazgo son las variables que influyen directamente para mejorar o aumentar el desempeño laboral de los empleados de Humana S.A. es por ello que crear planes de capacitación para los empleados en esos ámbitos son primordiales para alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización.

- La Cultura Organizacional que más afecta en el desempeño laboral ya sea de una forma efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización es la cultura tipo clan, la cual se caracteriza por tener un alto grado en la toma de decisiones y tener la identidad o sentido de pertenencia hacia la organización institucional. Es así que el tipo de cultura organizacional que posee Humana S.A. es la Cultura de Clan ya que la institución se enfoca mucho en la toma de decisiones de sus empleados al momento de resolver algún conflicto ya sea con un cliente tanto interno como externo, a su vez Humana busca ese sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la organización, pero el conocimiento de dicha cultura no es muy conocida por los colaboradores de Humana, ya que no se ha trabajado en fortalecer la cultura tipo Clan en los mismos.
- El tener una cultura organizacional fuerte en la organización le convierte a la misma en una organización muy competitiva en el mercado, ya que cada colaborador tiene enfocado cual debe ser su trabajo y lo realiza de una manera efectiva y eficiente logrando que la utilidad o rentabilidad de la empresa aumente.
- La cultura organizacional de tipo jerárquico, no genera un impacto positivo en Humana S.A. ya que los empleados sienten que sus jefes inmediatos no valoran el trabajo que ellos realizan y no son tomados en cuenta al lograr un objetivo, es por eso que no se recomienda este tipo de cultura organizacional.
- El personal que tiene más años en la organización desconocen cuál es la misión, visión y valores de la empresa, mientras que el nuevo personal de a poco con el nuevo plan de Cultura y una buena inducción al momento que ellos ingresan a la empresa se familiariza con los objetivos empresariales.

- Una cultura organizacional fuerte se encuentra muy relacionada con un tipo de liderazgo autocrático. Esto se da porque el liderazgo autocrático ayuda a que varios de los elementos culturales se cumplan a un cien por ciento en la organización.
- Humana S.A. realiza la evaluación del desempeño laboral a sus colaboradores mediante un formato de evaluación de desempeño que les ayuda a calificar todas las competencias que el personal ha tenido efectuando las actividades que les han sido encomendadas, este formato ayuda mucho para que los jefes puedan llenarlo sin ningún problema y poder realizar la respectiva retroalimentación del mismo hacia sus evaluados.
- Las variables de la Cultura Organizacional que más impacto generan en Humana es la motivación, satisfacción y el liderazgo, es por ello que son las variables en las cuales la organización debe manejar para fortalecerlas y con el pasar de los años no generar un impacto negativo. Pero las variables en la que mas debe trabajar Humana es la comunicación interna que a lo largo del tiempo puede afectar en la Cultura ya establecida.

6.2 RECOMENDACIONES

- El personal de Talento Humano de la empresa Humana S.A. debe implementar un proceso de inducción para el personal que ingresa a la empresa, ya que así se podrá garantizar que el nuevo personal se acople a la cultura y a las necesidades de la misma. Aquí se dará a conocer cuáles son las políticas, normas y valores institucionales.

- Para poder motivar al personal Humana S.A. debe crear un plan de incentivos o recompensa que ayude a motivar a los mismos en el logro de los objetivos y cree un ambiente favorable entre los empleados ya que al ver que su trabajo es reconocido por la empresa los empleados se vuelvan más productivos. Dichas recompensas no necesariamente deben ser monetarias ya que simplemente se puede otorgar una placa o un diploma o a su vez agradecer su esfuerzo mediante un reconocimiento público.
- Es importante que el personal de Talento Humano de Humana S.A. organice un cronograma de capacitaciones mensuales ya que han sido de mucha importancia para fortalecer el tipo de Cultura Organizacional que posee Humana, los temas de las capacitaciones deben tener relación a las diferentes necesidades que se presentan en cada área, dichas capacitaciones deben tener un control e involucrar a todo el personal de la empresa sin ninguna excepción.
- Humana S.A. debe disminuir el índice de rotación empresarial, ya que mientras más tiempo un colaborador permanezca en la empresa empieza a tener el sentido de pertenencia y valorar a la misma. Esto ayuda a mantener la cultura organizacional ya que los empleados antiguos influyen hacia los nuevos empleados.
- La organización debe mantener y mejorar las actividades dentro y fuera de la organización para que así con el pasar de los años dichas actividades se conviertan en tradición como el día de la familia Humana, navidad, fiestas de Quito, entre otras. Esto ayuda a mejorar mucho mas la cultura organizacional,

el sentido de pertenecía, trabajo en equipo, es recomendable que en cada actividad se utilice los colores, el símbolo y los colores de la empresa para que todos los trabajadores se familiaricen con los mismos.

- Se deben realizar evaluaciones mensuales al personal de Humana S.A. para que las mismas ayuden a determinar si las variables que forman la Cultura Organizacional de la organización se han visto afectadas con el pasar del tiempo, por ello es importante mantener dicho diagnóstico para que los directivos sepan en qué punto deben poner más atención para fortalecerlos y que la Cultura de la empresa no se vea afectada.
- Es importante que los jefes de las diferentes áreas que se encuentran en Humana S.A. hagan que su equipo de trabajo los vea como líderes, para ello es recomendable que los mismos manejen reuniones semanales con su equipo de trabajo en la cual puedan tratar temas importantes, para que así los mismos sientan un respaldo de sus jefes y puedan todos trabajar como equipo de trabajo. Esto ayudará a fortalecer aún más el liderazgo que ya se vive en Humana S.A.
- Para fortalecer el sentido de identificación de los colaboradores hacia Humana S.A. es recomendable que la empresa cree planes de mejora basadas no solo en la variable que menor puntuación obtuvo en las encuestas sino también en las demás variables para que la Cultura Organizacional no cambie y tanto los objetivos como metas planteadas se cumplan como lo fue estipulado.

- Si los altos directivos de Humana S.A. desean tener una cultura organizacional fuerte y mantenerla en la empresa se debe tomar muy en cuenta todos los valores y elementos que integran la cultura organizacional como un punto al momento de realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores, esto ayudara a que los mismos sientan el compromiso de lograr los objetivos y metas planteados por la empresa.

REFERENCIAS

1. Amoros, E. (2007). *Efecto de la Cultura Organizacional en el Desempeño*.
2. Anyela, E. (2011). *Factores Culturales*.
3. Arguello, J. (2012). *Relación de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral*.
4. Armijo, M. (2009). *Indicador*.
5. Asamblea Nacional del Ecuador. (2012).
6. Carmen, M. (2012). *Factores demográficos y sociales*.
7. Carvajal, D. (2015). *Encuesta*.
8. Chiavenato, I. (2004). *El Desempeño Laboral*.
9. Contreras. (2003). *Ventajas de la entrevista*.
10. Definición ABC. (s.f.). Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de <http://www.definicionabc.com>
11. Díez de Castro, E. (2001). *Concepto de Misión*.
12. Emilio Díez de Castro, J. G. (2001). Misión. En J. G. Emilio Díez de Castro, *Administración y Dirección* (pág. 244).
13. Etkin, J. (1998). *Cultura Organizacional*.
14. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*.
15. Flores, J. (2008). *Características del Desempeño Laboral*.
16. Golden Map. (2012). *Medicina Prepagada*.
17. Gross, M. (2012). *Características de la Cultura Organizacional*.

18. Hellriegel, D. (2005). *Cultura Organizacional*.
19. Herzberg, F. (2004). *La Motivación*.
20. INEC. (2010). Censo de Población. Ecuador.
21. Ley General de Seguros. (1965).
22. Linton. (1940). *Cultura*.
23. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). Medicina Prepagada.
24. Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*.
25. Proyecto de Salud de Altura. (2013).
26. Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*.
27. Sabino, C. (2002). *La entrevista*.
28. Sánchez, P. (2014). *Desempeño Laboral*.
29. Santos, C. (2005). *Métodos Evaluación del Desempeño*.
30. Schein. (1992). *La Cultura*.
31. Soto. (2004). *Organización de Empresas*. Obtenido de ABC.
32. Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.
33. Terán, V. (2011). *Relación de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral*.
34. Thevenet. (2004). *Cultura Organizacional*.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista No. 1 - Jefe de Talento Humano

ENTREVISTA No 1.			
Nombre:	Gabriela Ayala Vivas	Fecha:	4/4/2016
Edad:	29	Cargo:	Jefe de Talento Humano
<p>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar ciertos puntos claves que son de mucha importancia sobre las variables de la Cultura Organizacional de Humana S.A., y la percepción de áreas importantes en la organización sobre estas variables.</p>			
<p>1) ¿Cree usted que el personal de Humana se identifica con la organización?</p> <p>Si, pienso que ha sido bastante importante los cambios que han venido surgiendo dentro de la empresa y esto ha generado que el personal sienta un compromiso y se identifique con Humana</p> <p>2) ¿Cree usted que el ambiente de trabajo de Humana es bueno?</p> <p>El ambiente que se vive internamente en Humana es bueno, se ha ido generando un gran ambiente entre los colaboradores y eso se puede ver a simple vista en la actitud, que tiene el personal hacia su empresa</p> <p>3) ¿Existen puntos a mejorar para fortalecer la Cultura Organizacional?</p> <p>Indudablemente siempre habrá puntos claves en los cuales poder mejorar, si una empresa no se encuentra mejorando y se siente satisfecho con lo que ha conseguido no será una empresa eficiente. Uno de los grandes puntos a mejorar en Humana es la comunicación y para ello estamos trabajando.</p> <p>4) ¿Para usted la comunicación interna de Humana es la adecuada?</p> <p>Pienso que los medios que estamos utilizando son buenos pero no los estamos utilizando de la mejor manera, es por ello que como mencione estamos trabajando en fortalecer nuestra comunicación interna para el beneficio institucional.</p> <p>5) ¿Considera usted que las capacitaciones que recibe el personal benefician a la organización?</p> <p>Si, sin lugar a dudas las capacitaciones institucionales son uno de los puntos claves en las organizaciones es por ello que hemos implementado capacitaciones constantes para el personal que les ayudara a crecer tanto en los personal como profesional para ello fueron creadas estas capacitaciones denominadas escuela de servicio al cliente.</p>			

Anexo 2: Entrevista No. 2 - Gerente Financiera Administrativa

ENTREVISTA No 2.			
Nombre:	Karen Vallejo Bravo	Fecha:	4/4/2016
Edad:	31	Cargo:	Gerente Financiera Administrativa
<p>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar ciertos puntos claves que son de mucha importancia sobre las variables de la Cultura Organizacional de Humana S.A., y la percepción de áreas importantes en la organización sobre estas variables.</p>			
<p>1) ¿La organización estaría dispuesta a invertir en planes de mejora para fortalecer la Cultura Organizacional de Humana?</p> <p>Si, el capital humano es una de las partes principales de una empresa, es por ello que si se invertiría en acciones que ayuden a fortalecer la Cultura para que el desempeño de los mismo se incremente.</p> <p>2) ¿Considera usted que Humana tiene una buena imagen, en la sociedad?</p> <p>En los años pasados Humana no se encontraba muy bien posicionada en el mercado, pero gracias a la actual administración hemos podido salir adelante y en la actualidad la percepción de las personas ha ido cambiando es por ello que pienso que la imagen de Humana actualmente en la sociedad es buena.</p> <p>3) ¿Humana logra los objetivos planteados a principio de año?</p> <p>Si, es por ello que creamos indicadores que nos ayuden a medir el grado de cumplimiento no solo como Humana sino también en las diferentes áreas, es ahí que cuando los indicadores se encuentran en niveles bajos, es donde prestamos mayor atención para que dichos objetivos se logren en el tiempo estipulado a principios de año.</p> <p>4) ¿Para usted la comunicación interna de Humana es la adecuada?</p> <p>La comunicación interna que manejamos como Humana es adecuada, tenemos el uso del correo electrónico como la principal vía de comunicarnos la cual nos ha dado resultados deseados.</p> <p>5) ¿Humana S.A. ha invertido lo suficiente en capacitaciones al personal?</p> <p>Se están generando cambios institucionales y uno de ellos son las capacitaciones, si bien no se ha invertido lo suficiente, pero se está planificando organizar mas capacitaciones, por el momento se realizo un estudio de las necesidades de los colaboradores y es ahí en donde se ha invertido en capacitaciones.</p>			

Anexo 3: Entrevista No. 3 - Jefe de Ventas

ENTREVISTA No 3.			
Nombre:	David Aldas Aldas	Fecha:	4/4/2016
Edad:	43	Cargo:	Jefe de Ventas
<p>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar ciertos puntos claves que son de mucha importancia sobre las variables de la Cultura Organizacional de Humana S.A., y la percepción de áreas importantes en la organización sobre estas variables.</p>			
<p>1) ¿Cree usted que el personal de Ventas se identifica con la organización?</p> <p>Esto ha ido cambiando con el pasar de los años, ya que anteriormente el personal se sentía bastante separado de la organización porque no se encontraba en la empresa sino vendiendo el seguro en las calles, en la actualidad he visto que los nuevos ejecutivos sienten esta identificación ya que se les toma en cuenta en los eventos y capacitaciones. Esto debe ir mejorando cada año ya que somos el giro del negocio en la empresa.</p>			
<p>2) ¿Como es la comunicación con su personal?</p> <p>La comunicación con mi personal es bastante buena, mantenemos reuniones cada lunes con los ejecutivos de ventas y casi a diario con los supervisores, esto con el propósito de atender las sugerencias y saber cómo avanzan los objetivos planteados por nuestra área.</p>			
<p>3) ¿Cree usted que los ejecutivos de ventas reciben la información sobre temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?</p> <p>Pienso que no, este es uno de los factores que la organización debería mejorar ya que como mencione los ejecutivos se encuentran en las calles vendiendo el seguro y para ellos no es muy fácil poder revisar sus correos en cada momento, es por ello que pienso que se debería buscar la manera de informar a otros colaboradores que no se encuentran en la empresa.</p>			
<p>4) ¿Para usted la comunicación interna de Humana es la adecuada?</p> <p>Creo que se debería buscar otra manera de mantener comunicado al personal de la organización</p>			
<p>5) ¿Considera usted que Humana S.A. motiva el trabajo que realizan los ejecutivos de ventas?</p> <p>Los ejecutivos si se encuentran motivados al realizar su trabajo, pero para mi parecer también sería importante crear un plan para ir fortaleciendo esta motivación y no descuidarnos de estos temas importantes para Humana.</p>			

Anexo 4: Entrevista No. 4 - Jefe de Servicio al Cliente

ENTREVISTA No 4.			
Nombre:	Verónica Espinoza Barrionuevo	Fecha:	4/4/2016
Edad:	41	Cargo:	Jefe de Servicio al Cliente
<p>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar ciertos puntos claves que son de mucha importancia sobre las variables de la Cultura Organizacional de Humana S.A., y la percepción de áreas importantes en la organización sobre estas variables.</p>			
<p>1) ¿Cree usted que el personal de Puntos Externos se identifica con la organización?</p> <p>Sí, pero hay ocasiones en que el personal que no trabaja dentro de la empresa no ha podido participar de varias actividades y eso es uno de los puntos que a ellos les molesta.</p> <p>2) ¿Considera usted que trabaja en equipo con su personal a cargo?</p> <p>Si, los resultados pueden justificar mi respuesta hemos logrado todos los objetivos que nos planteamos como equipo de trabajo, y pienso que he podido generar un gran ambiente dentro de mi equipo de trabajo.</p> <p>3) ¿Para usted la comunicación interna de Humana es la adecuada?</p> <p>Es la más adecuada ya que el mensaje siempre es claro y el personal por este medio puede saber lo que la empresa nos quiere comunicar, pero creería que deberíamos implementar una manera en la cual nosotros podamos mencionar alguna sugerencia a tomar en cuenta.</p> <p>4) ¿Cree usted que Humana se preocupa por los intereses de sus clientes?</p> <p>Si, los índices de calidad que nosotros como servicio al cliente implementamos así lo dicen la satisfacción de nuestros afiliados ha ido aumentando y esto ocurre ya que realizamos nuestros procesos en un tiempo rápido para el beneficio de los afiliados.</p> <p>5) ¿Considera usted que Humana S.A. motiva el trabajo que realizan los ejecutivos de servicio al cliente?</p> <p>Con el pasar de los años la motivación del personal ha ido incrementando, esto es gracias a que la organización se va preocupando más por sus empleados. Es así que la motivación de mi personal es grande y nos sentimos comprometidos con Humana.</p>			

Anexo 5: Tabulación de la Encuesta

	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
LIDERAZGO				
¿Su jefe desarrolla un ambiente positivo en el equipo?	124	44	19	0
¿Su jefe reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra.	137	25	14	11
¿Su jefe evita el favoritismo?	163	20	4	0
¿Mi jefe promueve/favorece el desarrollo de las personas.	147	16	17	7
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	179	8	0	0
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	157	26	4	0
¿Tiene usted comunicación con su jefe?	153	11	14	9
COMUNICACIÓN				
¿En general recibe la información sobre temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?	19	68	63	37
¿En la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre los distintos niveles jerárquicos?	5	22	47	113
¿La compañía transmite información que permite conocer cuáles son los objetivos de la misma?	0	11	23	153
¿La comunicación interna de Humana S.A. es efectiva?	5	8	27	147
¿Cree usted que el correo electrónico es la mejor vía de comunicación en Humana?	50	46	38	53
CLIMA ORGANIZACIONAL				
¿Si le preguntaran, podría explicar con claridad los valores principales de la compañía?	144	32	10	1
¿En general, Humana tiene una buena imagen, en la sociedad (clientes, demás empresas, etc.)?	127	53	7	0
¿Su trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”, le gusta venir a trabajar en Humana?	163	21	2	0
¿Esta orgulloso de decir a otros que trabaja en Humana?	167	11	9	0
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	171	10	6	0

	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
SATISFACCIÓN				
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	166	17	3	1
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	178	8	1	0
¿Cree usted que su silla es adecuada?	160	21	5	1
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	81	37	8	61
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	165	16	4	2
MOTIVACIÓN				
¿Humana motiva el trabajo que usted realiza?	152	24	9	2
¿Existen capacitaciones constantes que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo en Humana?	178	9	0	0
¿Tiene oportunidades de aprender cosas nuevas en su trabajo?	97	36	29	25
¿Los beneficios que usted recibe como colaborador de Humana son buenos?	174	11	2	0
¿Humana le otorga la estabilidad laboral deseada?	141	42	4	0
PRODUCTIVIDAD				
¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?	166	19	2	0
¿Existen mejoras tecnológicas que ayuden a fortalecer los procesos ya establecidos?	75	79	31	2
¿Conoce usted los índices que maneja Humana para medir sus procesos?	39	23	19	106
¿Cree usted que Humana se preocupa por los intereses de sus clientes?	174	12	1	0
¿Humana realiza los procesos en el tiempo estipulado?	151	26	10	0

Anexo 6: Pulsera Humana



Anexo 7: Taza personal Humana

Anexo 8: Taza Feliz cumpleaños Humana

Anexo 9: Festejo Navideño Humana 2014



Anexo 10: Mañana Deportiva Humana

Anexo 11: Día de la Familia Humana

Anexo 12: Fiestas de Quito



Anexo 13: Navidad Humana 2015



Anexo 14: Año Nuevo



Anexo 15: Encuesta Cultura Organizacional

Estimados Colaboradores la presente encuesta se han realizado con la finalidad de determinar el nivel de Cultura Organizacional que existe en Humana S.A. Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una “x” con una respuesta apropiada.

Género

Masculino	Femenino

¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primario	Secundario	Superior	Cuarto Nivel

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Menos de 2 años	De 2 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años

¿A qué Gerencia pertenece?

Comercial	Operaciones	Financiera - Administrativa	Servicio Al Cliente	Regional	General

Cuál es el cargo que ocupa en la empresa:

SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
----	--------------	------	----

LIDERAZGO

¿Su jefe desarrolla un ambiente positivo en el equipo?				
¿Su jefe reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra.				
¿Su jefe evita el favoritismo.				
¿Mi jefe promueve/favorece el desarrollo de las personas.				
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?				
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?				
¿Tiene usted comunicación con su jefe?				

COMUNICACIÓN

	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿En general recibe la información sobre temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?				
¿En la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre los distintos niveles jerárquicos?				
¿La compañía transmite información que permite conocer cuáles son los objetivos de la misma?				
¿La comunicación interna de Humana S.A es efectiva?				
¿Cree usted que el correo electrónico es la mejor vía de comunicación en Humana?				

CLIMA ORGANIZACIONAL

	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿Si le preguntaran, podría explicar con claridad los valores principales de la compañía?				
¿En general, Humana tiene una buena imagen, en la sociedad (clientes, demás empresas, etc.)?				
¿Su trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”, le gusta venir a trabajar en Humana?				
¿Está orgulloso de decir a otros que trabaja en Humana?				
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?				

SATISFACCIÓN

	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?				
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?				
¿Cree usted que su silla es adecuada?				
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?				
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?				


MOTIVACIÓN

	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿Humana motiva el trabajo que usted realiza?				
¿Existen capacitaciones constantes que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo en Humana?				
¿Tiene oportunidades de aprender cosas nuevas en su trabajo?				
¿Los beneficios que usted recibe como colaborador de Humana son buenos?				
¿Humana le otorga la estabilidad laboral deseada?				

PRODUCTIVIDAD

	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?				
¿Existen mejoras tecnológicas que ayuden a fortalecer los procesos ya establecidos?				
¿Conoce usted los índices que maneja Humana para medir sus procesos?				
¿Cree usted que Humana se preocupa por los intereses de sus clientes?				
¿Humana realiza los procesos en el tiempo estipulado?				

Anexo 16: Plan de Cultura Organizacional 2015

	GERENCIA DE TALENTO HUMANO PLAN DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL - HUMANA S.A.
---	--

1.- Tema.

Implementar un plan de cultura y clima organizacional que permita desarrollar la comunicación interna de Humana S.A.

2.- Objetivo.

- Implementar un plan de cultura organizacional que permita fortalecer los comportamientos del personal de HUMANA S.A. alineados con su misión, visión y plan estratégico de la compañía.

3.- Objetivos específicos.

- Planificar, implementar, y ejecutar el Plan de Clima y Cultura Organizacional de HUMANA S.A. para asegurar el logro de los objetivos institucionales y el mejoramiento continuo.
- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los colaboradores con el fin de encontrar variables que puedan afectar con la consecución de los objetivos organizacionales.
- Desarrollar una cultura organizacional en HUMANA S.A. que permita preservar, desarrollar, y promover valores, actitudes y comportamientos en las actividades institucionales.
- Ejecutar programas motivacionales y de incentivos que refuercen las conductas esperadas por los colaboradores para obtener mejores resultados en el desempeño.

- Fortalecer la identidad institucional de todo el personal de HUMANA S.A. con la finalidad de contribuir la consecución de los objetivos de la compañía.

5.- Metodología.

¿Qué es cultura organizacional?

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

¿Qué es clima laboral?

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

¿Qué es comunicación interna?

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer **comunicación**, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

6.- Fases de aprobación del proyecto.

a) Plan de Cultura Organizacional.

ACTIVIDADES	METAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	PLAZOS	OBSERVACIONES
1. Aniversario de HUMANA S.A.	Certeza/ seguridad	Económicos		Anual	Presentación de los resultados obtenidos por la empresa al personal.
2. Realizar el día de LA FAMILIA HUMANA S.A.	Pertenencia	Económicos		Anual	Reunión de todo el personal de Humana S.A. fuera de las instalaciones con el fin de tener un día recreativo
3. Realizar el programa por fiestas de Quito.	Variedad	Humanos		Anual	Se realizarán concursos típicos como: Quiteña bonita y concurso de 40
4. Realizar el programa por fiestas de Guayaquil	Variedad	Humanos		Anual	Se realizarán concursos típicos
5. Reconocer los años de trayectoria de los colaboradores.	Conciencia e importancia de la trascendencia de su trabajo	Mailling		Mensual	Se reconocerá a los colaboradores que cumplan 5, 10 y 15 años en la compañía.
6. Dar un pequeño regalo por motivo del día del padre.	Pertenencia	Económicos		Junio	Se obsequiará un esfero a los colaboradores que sean padres.
7. Dar un pequeño regalo por motivo del día de la madre.	Pertenencia	Económicos		Mayo	Se obsequiará un llavero a las colaboradoras que sean madres.
8. Dar un pequeño regalo por motivo del día del niño.	Pertenencia	Económicos		Junio	Se obsequiará un pequeño juguete a las colaboradoras que tengan hijos.
9. Se notificará a los cumpleaños de cada mes.	Pertenencia	Mailling		Mensual	El primer día de cada mes se notificará a los colaboradores sobre las personas que cumplan cada mes.
10. Nacimientos de hijos del personal de HUMANA S.A.	Comunicación	Mailling y Económicos		Eventual	Se notificará a todos los colaborados sobre el nacimiento de hijos del personal de Humana S.A. y se enviará un ramo de flores.
11. Pérdida de un ser querido del personal de HUMANA S.A.	Comunicación	Mailling y Económicos		Eventual	Se notificará a todos los colaborados sobre el fallecimiento de un ser querido del personal de Humana S.A. y se enviará un ramo de flores.
12. Incorporación de una nueva persona al equipo de HUMANA S.A.	Comunicación	Mailling		Eventual	Se realizará una credencial virtual del nuevo personal, con el fin de informar a todo el personal sobre la nueva incorporación.
13. Realizar una revista virtual informativa	Conciencia e importancia de la trascendencia de su trabajo	Mailling		Semestral	En la revista virtual se reconocerá los logros obtenidos por cada área de la compañía.
14. Obsequiar al personal regalos con el logotipo de la empresa.	Pertenencia	Económicos		Anual	Con motivo del aniversario de Humana S.A. se obsequiará al personal regalos como: tazas, esferos, llaveros, cuadernos que contengan el logotipo de la compañía.
15. Concursos por fin de año.	Variedad	Humanos		Anual	Se realizará el concurso del mejor año viejo por áreas.
16. Sortear un viaje a Guayaquil.	Variedad / Conciencia e importancia de la trascendencia de su trabajo	Económicos		Anual	Al mejor vendedor como un incentivo por su esfuerzo realizado, se obsequiará 2 pasajes a Guayaquil.

b) Plan de Clima Laboral

[illegible]